

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Celestino Tavares Ribeiro

O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Celestino Tavares Ribeiro

O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

À meus pais, aos meus irmãos e a minha companheira.

Os três pilares que me sustentam.

Agradecimentos

Desejo expressar o meu reconhecimento e agradecimento, pelo valiosíssimo (precioso) apoio que as pessoas e as instituições me deram, directa ou indirectamente, para a realização deste trabalho:

A Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado, pela orientação e apoios prestados, não apenas pela excepcional e imprescindível qualidade da sua orientação, mas também, pela prontidão e grau de simpatia que sempre me proporcionou, sem as quais esta tarefa teria sido bem mais árdua e demorada.

Ao governo Cabo Verdiano, que em parceria com o Instituto Português de Desenvolvimento (IPAD), financiou este projecto de investigação.

Às Empresas de Médias e Grandes Dimensões do Município de Braga que fazem parte da nossa amostra, pelo abrir de portas à realização deste estudo.

A todos os gestores/responsáveis de recursos humanos destas empresas, que se disponibilizaram a participar na presente investigação despendendo o seu precioso tempo no preenchimento do inquérito, cuja colaboração permitiu dar corpo a este trabalho.

A todos os professores da 9.^a Edição do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

A todos os colegas da 9.^a Edição do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela amizade demonstrada ao longo do curso.

A minha família, pela paciência em tolerar a minha ausência. Em especial aos meus pais, que sempre me inculcaram um forte sentido de responsabilidade e a trabalhar com afinco para construir as bases do futuro.

Aos meus amigos por terem aceitado abster da minha companhia pelos estudos.

A todos o meu sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

O impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional

Com este estudo pretendemos analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional, ou seja, pretendemos analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho das empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga. Mais especificamente, é nosso objectivo mostrar e compreender a pertinência da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional. Para tal, foi desenvolvido um estudo, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário online dirigido a 76 empresas (da categoria de médias e grandes dimensões), seleccionadas a partir da base de dados estatísticos de 2008 do INE (Instituto Nacional de Estatística). Foram devolvidos 35 questionários, sendo que 11, tinham respostas incompletas. Os dados recolhidos com este inquérito por questionário permitiram-nos testar algumas hipóteses de estudo sobre a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas objecto de estudo. Os resultados sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas nas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga estão positivamente relacionadas com o desempenho das mesmas.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; Desempenho Organizacional; Motivação no trabalho; Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance

This study aims to analyze the impact of Human Resources Management practices in organizational performance, focusing on the impact on medium and large companies in the Municipality of Braga. Our specific objective is to demonstrate and understand the importance of Human Resources Management in the Organization. For this reason, a study was conducted through an online survey applied to 76 medium and large companies, selected from the “*Instituto Nacional de Estatística*” (INE) database of 2008. 35 questionnaires were created, but 11 had incomplete answers. The data collected enabled us to test some hypotheses about the relationship between the practices of Human Resources Management and the performance of the companies studied. The results suggest that the Human Resources Management practices applied at medium and large companies in the Municipality of Braga are positively related to their performance.

Key-words: Human Resources Management; Organizational performance; Motivation in the workplace; Work Satisfaction.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE GRÁFICO	ix
ÍNDICE DE TABELA	x
1 - Introdução.....	1
Capítulo: I - A Gestão de Recursos Humanos	4
<i>1.1 - Breve enquadramento sobre a gestão de recursos humanos</i>	<i>4</i>
<i>1.2 - A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão De Pessoal</i>	<i>6</i>
<i>1.3 - Políticas de Recursos Humanos</i>	<i>10</i>
<i>1.4 - A Perspectiva da Gestão de Recursos Humanos em Portugal.....</i>	<i>12</i>
<i>1.5 - A Gestão de Recursos Humanos nas Médias e Grandes Empresas</i>	<i>16</i>
II - Capítulo: Desempenho Organizacional	20
<i>2.1 - Conceitos, modelos e definições</i>	<i>22</i>
2.1.1 - Desempenho.....	23
2.1.2 - Eficácia	29
<i>2.2 - Satisfação no Trabalho.....</i>	<i>34</i>
<i>2.3 - Motivação no Trabalho</i>	<i>38</i>
III - O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional .	44
<i>3.1- Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional</i>	<i>44</i>

IV - Capítulo: Metodologia	54
4.1 - Questões e Objectivos de investigação	54
4.1.1 - Questões de investigação	54
4.1.2 - Objectivos do estudo.....	54
4.2 - Hipóteses do estudo	55
4.3 - População alvo do estudo	56
4.4 - Método de recolha de dados	57
4.4.1 - Inquérito por Questionário	57
4.4.2 - Pré-teste.....	60
4.4.3 - Taxa de resposta.....	60
V - Capítulo: Análise dos Resultados	63
5.1 - Caracterização global da amostra	63
5.2 - Caracterização dos inquiridos	63
5.3 - Caracterização das Empresas	67
5.4 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Empresas de Médias e Grandes Dimensões	70
5.4.1 - Análise das práticas de maior envolvimento do departamento de recursos humanos	72
5.4.2 - Análise das práticas que se aplicam sem o envolvimento do departamento de recursos humanos	75
5.4.3 - Análise das práticas que não se aplicam nas empresas	76
5.5 - Desempenho Organizacional	80
5.5.1 - Práticas com desempenho positivo nas empresas	80

5.5.2 – Práticas com desempenho negativo nas empresas	83
5.6 - A frequência da valorização das práticas pelas empresas	86
5.6.1 - Análise das respostas por questão.....	87
5.7 - Correlações entre as respostas de gestão de recursos humanos e do desempenho organizacional.....	88
VI - Capítulo: Discussão de Resultados.....	94
2 - Conclusões, Recomendações e Limitações	102
2.1 - Conclusões Finais	102
2.2 - Limitações do estudo	104
2.3 - Recomendações para futuras pesquisas	105
Referencias Bibliográficas	106
Anexos.....	111
Anexos - 1.....	112
Anexos - 2.....	113

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico N° 1 - Cargo que ocupa na empresa	64
Gráfico N° 2 - Idade dos inquiridos	64
Gráfico N° 3 - Sexo dos inquiridos.....	65
Gráfico N° 4 - Habilitações académicas	65
Gráfico N° 5 - Da antiguidade na função de responsável/gestor de recursos humanos .	66
Gráfico N° 6 - Da antiguidade na empresa	66
Gráfico N° 7 - Tipos de vínculo dos inqueridos	67
Gráfico N° 8 - Distribuição das empresas pelo tipo de propriedade	68
Gráfico N° 9 - A dimensão da empresa	69
Gráfico N° 10 - Existência de Departamento de Recursos Humanos nas empresas inquiridas	70
Gráfico N° 11 – Práticas Gestão de Recursos Humanos nas Empresas de Médias e Grandes Dimensões	79

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1 - Os principais pontos de diferenças entre GP e GRH.....	8
Tabela 2 - Actividades de gestão de recursos humanos em relação aos resultados e o desempenho organizacional.....	21
Tabela 3 - Retroinformação.....	38
Tabela 4 - Resumo dos principais contributos sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho da organização	45
Tabela 5 - Distribuição das empresas da amostra segundo o sector da actividade	57
Tabela 6 - Nível de escolaridade dos trabalhadores nas empresas respondentes	68
Tabela 7 – Distribuição pelo sector de actividade	70
Tabela 8 - Tipos de práticas de gestão de recursos humanos com maior envolvimento do Departamento de Recursos Humanos.....	71
Tabela 9 - Concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação	72
Tabela 10 - Diagnóstico das necessidades de formação.....	73
Tabela 11 - Planeamento das acções formativas	73
Tabela 12 - Procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente.....	74
Tabela 13 - Orientação e formação dos recém-admitidos	74
Tabela 14 - Tipos de práticas de gestão de recursos humanos sem o envolvimento do Departamento de Recursos Humanos.....	75
Tabela 15 - Prémios e incentivos de produtividade.....	76
Tabela 16 - Gestão dos custos com o pessoal.....	76
Tabela 17 - Tipos de práticas de gestão de recursos humanos que não se aplica nas empresas	77
Tabela 18 - Práticas de desempenho positivo nas empresas	80

Tabela 19 – Estatística das respostas à questão sobre a valorização das condições de higiene e segurança.....	82
Tabela 20 - Estatística das respostas à questão de incentivo de trabalho em equipa	83
Tabela 21 - Estatística das respostas à questão de valorização das atitudes de trabalho em equipa.....	83
Tabela 22 - Práticas com desempenho negativo nas empresas	84
Tabela 23 - Estatística das respostas à questão sobre iniciativas ou ideias mal sucedidas	84
Tabela 24 - Estatística das respostas à questão sobre apresentação regular de planos/propostas de melhoria de qualidade/eficiência produtos/serviços	85
Tabela 25 - Estatística das respostas à questão sobre o peso da remuneração variável na remuneração total.	86
Tabela 26 - A frequência da valorização das práticas pelas empresas	87
Tabela 27 - Estatística das respostas à questão sobre abertura à crítica	88
Tabela 28 - Componentes da correlação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.....	89

1 - Introdução

A crise que progressivamente se vai manifestando, paralelamente a uma enorme competitividade empresarial que se verifica a nível mundial, despoletou um interesse insaciável das organizações na procura das vantagens competitivas, exigindo uma nova dinâmica de gestão, obrigando-as a debruçarem-se sobre o activo intangível mais importante, o qual, segundo Cunha et al. (2008), corresponde aos seus recursos humanos. Ou seja, os recursos humanos assumem o protagonismo na diferenciação em relação aos seus concorrentes. Aliás estes motivos são mais do que suficientes para que todas as organizações saibam do impacto das práticas de gestão de recursos humanos no seu desempenho, de modo a tomarem as devidas providências de forma célere para fazer face aos novos desafios da mudança e conseguir subsistir no mercado. Nesta sequência, Pfeffer (1998) considera que o sucesso das empresas e a sua vantagem competitiva, nos dias de hoje, face ao mercado hiper-competitivo, de certa forma não provem das vantagens da economia de escala, das tecnologias e do acesso ao capital, mas sim, e em grande parte, da velocidade e capacidade da inovação, da adaptabilidade e do uso efectivo dos recursos humanos. Acrescenta ainda Pfeffer (1994), que qualquer organização que tem a ambição de alcançar o sucesso e subsistir perante o ambiente actual e global de negócios, deve efectuar um forte investimento nos recursos humanos de uma forma adequada, de modo a atrair, elevar e proporcionar aos seus colaboradores os melhores conhecimentos e agilidade comparativamente aos seus concorrentes.

Através das práticas e políticas de gestão de recursos humanos as empresas conseguem descobrir e desenvolver um conjunto de procedimentos que permite envolver e comprometer os funcionários com os objectivos da mesma. Aliás Lambooi et al. (2006) referem que as políticas/práticas de gestão de recursos humanos são um importante passo para o sucesso organizacional, pelo que justifica, que as empresas cada vez mais tenham a necessidade de concentrarem os seus esforços quer no desenvolvimento das melhores práticas, quer no desenvolvimento de um sistema de gestão de recursos humanos robusto e eficaz, que só assim consegue atrair, satisfazer, motivar, reter e desenvolver os seus colaboradores (Kaya 2006).

A abordagem do impacto da gestão de recursos humanos no desempenho da organização até agora relatada na literatura (exemplo, Arthur, 1994; Huselid, 1995;

MacDuffie, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Wood, 1999; Ahmad & Schroeder, 2003; Ngo et al., 2008) tem-se apoiado em investigações que consideram que a gestão de recursos humanos se estrutura em torno de um conjunto de práticas. Acrescenta ainda, Ngo et al., (2008) que a adoção do conjunto de práticas de recursos humanos tem efeitos positivos sobre o desempenho financeiro e operacional e também no clima de relações entre os funcionários. Reforçam ainda Huselid (1995), MacDuffie (1995), e Becker e Gerhart (1996), a relevância da capacidade da gestão de recursos humanos em conferir vantagens competitivas às organizações, estabelecendo assim, evidências de existência de uma relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

Com a realização deste trabalho, temos a pretensão de contribuir para uma melhor compreensão da gestão de recursos humanos no desempenho das empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga, ao examinar o impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional. O presente documento para além da introdução e da conclusão estrutura-se em seis capítulos. Os três primeiros capítulos apresentam a revisão da literatura e os últimos três à componente prática do trabalho.

No primeiro capítulo, realizamos uma reflexão bibliográfica em torno da conceptualização da gestão de recursos humanos. No primeiro momento, procuramos fazer um breve enquadramento da gestão de recursos humanos. No segundo momento, fizemos uma comparação entre a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoal, de modo a perceber as principais características de cada uma e os principais pontos de diferenças. No terceiro momento, fizemos uma análise das diferentes políticas de recursos humanos. No quarto momento, realizamos uma análise da perspectiva da gestão de recursos humanos em Portugal. Por último, fizemos uma análise da gestão de recursos humanos nas empresas de médias e grandes dimensões.

No segundo capítulo, começamos com uma abordagem genérica sobre o desempenho organizacional. Depois procuramos responder a algumas questões que consideramos relevantes, designadamente, como o conceito do desempenho, eficiência, eficácia e produtividade. Por último realizamos uma revisão sobre a satisfação e motivação no trabalho.

O terceiro capítulo, corresponde ao impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional. Através da revisão da literatura procuramos estabelecer uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

No quarto capítulo descrevemos as características da metodologia de investigação utilizada. São expostos os objectivos gerais e específicos, as hipóteses e a população alvo a inquerir neste estudo. Este capítulo finaliza com a explicitação de um conjunto de procedimentos prévios ao tratamento e análise dos dados.

O quinto capítulo é dedicado à análise dos resultados. Segue-se a descrição dos resultados dos principais grupos de questões (caracterização dos inqueridos e das empresas; as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas de médias e grandes dimensões; desempenho organizacional; e a valorização das práticas pelas empresas). Finalizamos este capítulo com a realização da correlação entre as respostas de gestão de recursos humanos e do desempenho organizacional.

O sexto capítulo reserva-se à discussão dos resultados empíricos, onde procuramos confrontar a literatura com os resultados da investigação empírica.

Por último, apresentamos as principais conclusões, recomendações e limitações desta investigação empírica.

Capítulo: I - A Gestão de Recursos Humanos

1.1 - Breve enquadramento sobre a gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX (Sousa et al., 2006). Mais precisamente a partir da década de 80 surge a designação gestão de recursos humanos em detrimento da noção de gestão de pessoal, assumindo-se enquanto conceito distinto, em termos de filosofia e abordagem, apresentando um papel mais estratégico na organização, distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo. Também a década de 80 é marcada pelas tentativas de, por um lado, colocar a gestão de recursos humanos sob o abrigo científico das ciências da organização e, por outro, de tentar um paradigma integrado das diversas actividades e políticas de gestão de recursos humanos encetadas nas organizações, de forma a dar uma maior consistência teórica à gestão de recursos humanos (Rocha, 1997).

A gestão de recursos humanos tem sido muitas vezes perspectivada como um termo genérico e simples para tudo o que acontece na relação organizacional entre empregadores e empregados.

Trata-se de uma prática com um reduzido enquadramento teórico, que evolui um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingências etc.) e das teorias comportamentais (satisfação, motivação, poder e liderança etc.). Por isso é natural que a sua evolução reflecta as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe serviram de base (Neves, 2002). Acrescenta ainda o mesmo autor, que as práticas de gestão de recursos humanos estão na origem de duas razões fundamentais: (1) a necessidade de conceptualizar um conjunto muito diversificado de práticas e os seus resultados, obtidos através do factor humano, que se constituem como factor de vantagem competitiva; (2) a necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não se podendo dissociar deste processo, factores como a cultura organizacional e a estratégia do negócio, que segundo a opinião do autor são conceitos determinantes na explicação, formulação e evolução da ideia do mesmo.

A gestão de recursos humanos tem vindo a evoluir, não só na forma de designação mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das empresas. Para Cabral-

Cardoso (2000) a evolução da gestão das pessoas foi marcada pelo constante enriquecimento da sua função, associado a um leque de actividades e responsabilidades e a sua influência na organização. Acrescenta ainda o mesmo autor, que a competitividade empresarial tornou-se no paradigma dominante da evolução da prática de gestão de recursos humanos. Também os fenómenos da globalização e a estratégia do negócio (Neves, 2002) contribuíram de uma forma significativa para a evolução da mesma. Pelo que a gestão de recursos humanos tinha de adaptar-se de forma a acompanhar as profundas mudanças ambientais que se faziam sentir (Cabral-Cardoso, 2000) e de encontrar soluções rápidas e adequadas para dar resposta a um mercado cada vez mais exigente, dinâmico e complexo. Nesta sequência, Pfeffer (1998) considera que o sucesso das empresas e a sua vantagem competitiva, nos dias de hoje, face ao mercado hiper-competitivo, de certa forma não provem das vantagens da economia de escala, das tecnologias e do acesso ao capital, mas sim, é proveniente em grande parte da velocidade e capacidade da inovação, da adaptabilidade e do uso efectivo dos recursos humanos. Além disso, Wood (1999) reforça essa vantagem competitiva baseada nos recursos humanos, ao colocar um acento tónico sobre as habilidades, conhecimentos e as competências de força de trabalho da organização, considerando-os como uma fonte de activos inimitável.

Após duas décadas de mudanças nas práticas de gestão, introduzidas pela gestão de recursos humanos, existem evidências de que muitas empresas vêem os seus recursos humanos como chave valiosa para o sucesso do negócio (Cabral-Cardoso, 2004). Estas práticas devem ser estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano essencial à prossecução dos objectivos organizacionais (Cunha et al., 2008). Estes autores reforçam que uma gestão de recursos humanos eficaz é estratégica quando contribui para a estratégia e participa na sua implementação, reforçando-a. Por conseguinte, as práticas de gestão de recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva, sobretudo quando desenvolvem pessoas e equipas cujas características são difíceis de imitar pela concorrência. Portanto, segundo Budhwar & Katou (2007), para que os recursos humanos sejam uma fonte de vantagem competitiva, devem ser valiosos, raros, inimitáveis, e insubstituíveis. Entretanto, as práticas de gestão de recursos humanos podem agregar valor e vantagem competitiva às organizações através do desenvolvimento deste único e valioso recurso. Legge (1992), entende ainda os

colaboradores como elementos valiosos e fonte de vantagem estratégica, cujo envolvimento, fruto da consistência das políticas, garante a sua vontade de serem flexíveis e apoiarem o objectivo da organização de adaptativamente procurar a excelência. Sendo assim, os recursos humanos são encarados como o único recurso com capacidade de auto-adaptação e de antecipação. Daí que se aposte na aquisição, desenvolvimento e estimulação das suas competências como garantia de um eficaz desempenho organizacional. Especificamente, Pfeffer (1994) ressalva que qualquer organização que tem a ambição de alcançar o sucesso e subsistir perante o ambiente actual e global de negócios, deve efectuar um forte investimento nos recursos humanos de uma forma adequada, de modo a atrair, elevar e proporcionar aos seus empregados os melhores conhecimentos e agilidade comparativamente aos seus concorrentes.

1.2 - A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão De Pessoal

A diferença entre gestão de recursos humanos e gestão de pessoal não tem sido pacífica, razão pela qual despertou interesse de alguns autores para investigarem sobre o assunto, tendo, essa falta de consenso, contribuído para uma análise crítica da definição e evolução do conceito e das práticas de gestão de recursos humanos (Neves, 2000).

Esta comparação resulta, segundo Cabral-Cardoso (2000) e Neves (2002), principalmente de duas abordagens ou modelos, que os autores consideram significativos: a mais *soft* ou a mais *hard*. A abordagem *hard* (dura) assenta numa perspectiva dos recursos que se preocupa sobretudo com os aspectos quantitativos, calculistas e estratégicos do negócio, na gestão efectiva do pessoal, de forma tão racional quanto para qualquer outro factor económico. Esta abordagem constitui a gestão de pessoal. A abordagem *soft* (macio ou suave), associada à gestão de recursos humanos, é uma perspectiva do humanismo desenvolvimentista, que vê os empregados como activos raros, valiosos e fonte de vantagem competitiva através do seu empenhamento, criatividade, competência, envolvimento, adaptabilidade e elevada qualidade. Na perspectiva *soft*, a gestão de recursos humanos é considerada uma actividade e uma responsabilidade de todos os gestores e não apenas dos especialistas funcionais (espera-se, de todos, contributos para aumentar a motivação e o empenho dos trabalhadores e o desenvolvimento de uma cultura baseada na confiança e no trabalho em equipa). Logo as competências em gestão de recursos humanos são necessárias a

todos os gestores (Cabral-Cardoso, 2002). O modelo *soft* reconhece, também, que as pessoas têm sentimentos e emoções e não podem, por isso, ser geridas como qualquer outro recurso, cabendo à gestão de recursos humanos proporcionar uma reconciliação entre os objectivos da organização e os objectivos dos empregados. Contudo, é de afirmar que ambos os modelos valorizam a adequação da gestão das pessoas à estratégia da organização, o envolvimento dos gestores na gestão de recursos humanos, a adaptação das pessoas ao trabalho e o seu desenvolvimento. Logo podemos concluir que ambos os modelos salientam a importância de integrar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos com os objectivos organizacionais. Ou seja, podemos afirmar que ambos os modelos tendem a equacionar os recursos humanos, nas organizações, como meios para atingir os objectivos organizacionais, permitindo concluir que as interpenetrações e influências recíprocas entre ambos os modelos são uma constante. Este pressuposto ilustra que estamos perante duas dimensões distintas na gestão de recursos humanos mas não opostas.

Segundo Sparrow e Hiltrop (referido por Neves, 2000) o ponto de partida para a distinção entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos encontra-se na visão que cada uma das concepções tem acerca dos indivíduos nas organizações. Enquanto a gestão de pessoal sustenta a ideia de que os recursos humanos são um custo (ideia que prevaleceu até aos anos 1970), na gestão de recursos humanos (com início a partir da década de 1980) ganha relevância a ideia de que os recursos humanos são um investimento. Reforça ainda Guest (1987) que face ao crescimento da competitividade nos negócios e das mudanças de natureza social, os recursos humanos passaram a ser considerados como um factor estratégico, capaz de proporcionar a diferença em termos de vantagem competitiva. Desta forma a gestão de recursos humanos, deixa de ser vista como um simples aspecto operacional, para integrar uma dimensão estratégica do negócio. Ou seja, a gestão dos recursos humanos passa a ser considerada como uma função estratégica fundamental na definição e no desenvolvimento da estratégia global das organizações.

Segundo Sisson (1994), a gestão de recursos humanos distingue-se da gestão de pessoal, em três grandes aspectos: (1) a ligação da gestão de pessoas e da estratégia do negócio, em que o efeito competição coloca particular ênfase na gestão de mudanças; (2) o papel

chave que é esperado dos gestores de linha seniores, já que gerir pessoas passou a ser a sua actividade principal; (3) e a ênfase colocada na integração de práticas e políticas entre si e com a estratégia de negócio. Guest (1987) reforça essa diferença estabelecendo um quadro baseado em algumas variáveis fazendo a comparação entre a gestão de pessoal (GP) e gestão de recursos humanos (GRH).

Tabela 1 Os principais pontos de diferenças entre GP e GRH

	Gestão do Pessoal	Gestão de Recursos Humanos
Perspectiva temporal e de planeamento	Curto prazo	Longo prazo
	Reactiva	Proactiva
	<i>Ad hoc</i>	Estratégica
	Marginal	Integrada
Contrato psicológico	Conformismo (<i>compliance</i>)	Empenhamento
Sistema de controlo	Controlos externos	Auto-controlo
Perspectiva de relações Laborais	Pluralista	Unitarista
	Colectiva	Individual
	Baixa confiança	Elevada confiança
Estruturas/sistemas Preferidos	Burocráticos/mecanicistas	Orgânicos
	Centralizados	Descentralizados
	Papéis formais definidos	Papéis flexíveis
Papéis	Especialista/profissional	Largamente integrado na Gestão de linha

Critérios de avaliação	Minimização de custos	Maximização da utilização (contabilização dos activos Humanos)
-------------------------------	-----------------------	--

Fonte: Guest (1987: 507)

Para Guest (1987) o pressuposto para a explicação da passagem do modelo da gestão de pessoal à gestão de recursos humanos reside essencialmente na adopção de práticas opostas, nomeadamente o “planeamento de efectivos” proactivo, estratégico, integrado e de longo prazo; o “contrato psicológico” baseado no envolvimento/empenhamento dos trabalhadores; o autocontrolo (por oposição ao controlo externo); o relacionamento individual numa base da confiança; a flexibilidade e polivalência dos papéis e a máxima utilização do investimento.

Segundo Legge (1992) ambos os modelos têm aspectos em comum: (1) a necessidade de integrar a gestão de recursos humanos com as metas organizacionais; (2) descentralizar a função de recursos humanos nas chefias intermédias; (3) considerar que através da satisfação dos colaboradores, obtida através do desenvolvimento das suas competências, permitirá otimizar o seu contributo para a organização. Além disso, seleccionar “... a pessoa certa para o lugar certo na hora certa...” é um importante meio para a integração das políticas de gestão de recursos humanos/ gestão de pessoal com as metas organizacionais (produzir produto de qualidade com a eficiência) incluindo o seu desenvolvimento pessoal. Segundo o mesmo autor, as principais diferenças entre a gestão de pessoal e gestão de recursos humanos situam-se essencialmente nos pressupostos epistemológicos e da implicação prática de cada abordagem. Reforça Neves (2002), que as diferenças inerentes a cada abordagem estão associadas às expressões verbais que são usadas para transmitir as crenças e os pressupostos como: a flexibilidade, integração, adequação, implicação, qualidade, espírito de grupo etc. Esta diferença é vista por alguns autores de forma exagerada no modo de fazer a comparação entre os dois modelos baseados no que a gestão de pessoal “faz” e no que a gestão de recursos humanos “preconiza” (Cabral-Cardoso, 2000). Ainda de acordo com o mesmo autor pode-se estabelecer a diferença entre os dois modelos através de uma análise a nível normativo, de acordo com a qual a gestão de pessoal é uma actividade de gestão

dos subordinados, enquanto a gestão de recursos humanos realça em particular o desenvolvimento dos indivíduos e principalmente os que assumem responsabilidades de gestão. Segundo Neves (2000) de uma forma resumida, a designação gestão de recursos humanos mostra uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação colectiva vêm sendo gradualmente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e de trabalho em equipa. Reforça o mesmo autor frisando que estas transformações são uma forma indirecta de provar o desgaste dos factores competitivos tradicionais e de uma forma directa, mostra a importância de considerar-se os recursos humanos sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como um factor de vantagem competitiva e de estratégica para a sobrevivência das organizações.

Guest (referido por Cabral-Cardoso, 2000), aponta como novidade do modelo de gestão de recursos humanos a capacidade na combinação das ciências e teorias comportamentais com o reconhecimento da necessidade de integração de gestão de recursos humanos na estratégia global da empresa. Ou seja, estamos perante a integração do comportamento organizacional e da estratégia empresarial como receita da gestão de recursos humanos para a vantagem competitiva. Esta parece mais identificada com os interesses da empresa, mas também proporciona à função pessoal um papel mais activo e uma maior capacidade de influenciar na tomada de decisões ao nível de gestão de topo (Cabral-Cardoso, 2000).

1.3 - Políticas de Recursos Humanos

Ao falar das políticas de recursos humanos estamo-nos a referir às diversas estratégias e mecanismos pelos quais as organizações recorrem para lidar com os seus colaboradores e, por intermédio deles, atingir os objectivos organizacionais, criando condições para o alcance dos objectivos individuais (Chiavenato, 1998). Reforça ainda este autor que as políticas de recursos humanos procuram os seguintes resultados: aumentar a implicação organizacional, desenvolver competências organizacionais, incrementar a congruência interna das actividades desenvolvidas na organização e aumentar a eficácia e eficiência organizacional de modo a melhorar o desempenho organizacional e o bem-estar do indivíduo e da sociedade.

Cada organização deve desenvolver as suas políticas de recursos humanos, o mais adequado possível, à sua filosofia e necessidades. Uma política de recursos humanos, segundo Chiavenato (1998), deve abranger rigorosamente o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais:

1- Políticas de provisão de recursos humanos – através desta política ficaremos a saber de quem irá trabalhar na organização. Ou seja, esta política indica-nos onde recrutar, em que condições e como integra-los de uma forma mais rápida e eficaz.

2 - Políticas de aplicação de recursos humanos - concentram-se na função que os recursos humanos irão desempenhar na organização.

3 - Políticas de manutenção de recursos humanos - estas políticas referem-se à estratégia de como manter os recursos humanos motivados e de retê-los na organização.

4 - Políticas de desenvolvimento de recursos humanos – consistem na forma de como preparar e desenvolver os recursos humanos de modo a contribuírem para o desenvolvimento organizacional.

5 – Políticas de monitorização de recursos humanos - focalizam-se essencialmente em saber quem são, quanto são e o que fazem os recursos humanos na organização.

Na realidade, a gestão de recursos humanos pode ser visualizada como um sistema, cujo processo envolve cinco subsistemas interdependentes: o de provisão, o de aplicação, o de manutenção, o de desenvolvimento e, finalmente, o de monitorização de recursos humanos. Estas práticas devem ser congregadas e alinhadas de uma forma internamente consistente e subtil, de modo a agregar uma mais valia ao desempenho organizacional, visto que estas ao actuarem em conjunto proporcionam mais vantagens às organizações de que se fossem aplicadas de uma forma isolada umas das outras. Ou seja, consideradas, estas políticas, conjuntamente, observa-se que o “*pay-off*” será maior do que a soma dos seus elementos individuais (Wood 1999). Reforça ainda este autor, que as práticas individuais têm uma capacidade limitada para gerar vantagem competitiva de forma isolada das outras práticas sinérgicas. Além disso, prevalece o entendimento de que as políticas de gestão de recursos humanos afectam o conhecimento, habilidades, capacidades, atitudes e comportamento dos colaboradores, podendo, também, afectar o

desempenho da organização (Lambooy et al., 2006). Reforçam ainda estes autores, que as políticas de recursos humanos podem estar mais orientadas para os interesses da organização ou mais orientadas para os interesses dos colaboradores, tudo dependendo das estratégias e objectivos preconizados pela organização. Ou seja, as políticas de recursos humanos dependem dos múltiplos objectivos estabelecidos por diferentes membros organizacionais, com preferências, interesses e crenças divergentes que competem entre si por poder e influências sobre as decisões, políticas e estratégias que são formuladas e implementadas. Os interesses em competição podem ser reflectidos por grupos ou por indivíduos, com vista a obter influências sobre o processo e os resultados.

De acordo com vários autores, segundo Katou & Budhwar (2007), existe um efeito directo das políticas de recursos humanos no desempenho organizacional, ou seja, existe uma relação causal entre as políticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Para reforçar ainda, segundo os mesmos autores, existe uma relação linear entre as políticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, que nesta relação, não é necessariamente existir uma interdependência sinérgica das diferentes políticas de gestão de recursos humanos, mais sim o efeito destas políticas de recursos humanos que é aditivo ao desempenho organizacional.

1.4 - A Perspectiva da Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Segundo Cabral-Cardoso (2004) a gestão de recursos humanos na Europa está enraizada e influenciada pelo pensamento do modelo Americano. E Portugal, como parte integrante da Europa, não está isento do domínio deste modelo e nem da forma das práticas de gestão de recursos humanos aí praticadas. Segundo Cunha et al. (2008) pode-se notar uma rápida e forte evolução da gestão de recursos humanos em Portugal após a adesão à União Europeia e à moeda única. E estes dois acontecimentos, concomitantemente com a globalização do mercado e o desenvolvimento tecnológico, contribuíram como um desafio às empresas portuguesas para o papel que as pessoas desempenham no aumento da competitividade organizacional.

Analisando as mudanças e o desenvolvimento da função de recursos humanos em Portugal, os estudos realizados por Cabral-Cardoso (2004) e Neves (2002) concluem

que esta evolui de uma prática meramente burocrática e administrativa para uma prática de gestão estratégica de recursos humanos ou uma gestão de activos humanos. Estes autores identificaram três principais períodos da sua mudança a partir do início do século XX: o primeiro período vai até 1974; o segundo período de 1974 até meados da década de 1980; e o terceiro a partir de 1990 até à mudança do século. Segundo Cunha et al. (2008) a estes pode-se acrescentar a possibilidade de uma quarta fase, a actualidade.

O primeiro período é caracterizado por uma grande instabilidade política, associada à queda da monarquia e à instauração da República (Cunha et al., 2008). Na década de 70 o termo que mais se adequa à gestão de recursos humanos é a Gestão de Pessoal, visto que era uma função essencialmente administrativa e reactiva incorporada no departamento de administração e finanças. Também esta década foi marcada pela deterioração das condições económicas do país, no que agravou as condições laborais, o que, por sua vez, contribui de certa forma para a constituição e crescimento do movimento sindical. Acrescenta Furtado Fernandes (referido por Neves, 2002), que o sindicalismo e as relações laborais constituem o principal conteúdo da função de pessoal em muitas organizações, sendo valorizada, nos processos de selecção de um Director de Pessoal, a capacidade de lidar com os sindicatos e comissões de trabalhadores.

O segundo período corresponde ao período de 1974 até meados da década de 80. Apesar das funções de recursos humanos continuarem fiéis às práticas de gestão de pessoal, a mesma começa a perder peso frente às novas preocupações, como é o caso da flexibilidade que era necessária. O termo foi gradualmente substituído pela expressão de Gestão de Recursos Humanos para designar o tratamento dos assuntos pessoais nas organizações. Novos serviços foram criados nas áreas de selecção, avaliação e, particularmente, a formação adquire alguma importância. Apesar destes ganhos, Brandão & Parente (1998) acrescentam que a gestão de recursos humanos continuou a assumir, até ao final desta década, uma posição subalterna dado a preocupação central das empresas portuguesas ser a produtividade, seguida da melhoria tecnológica, do crescimento equilibrado e, só depois, a melhoria das condições de trabalho.

O terceiro período inicia-se a partir de 1990 até à mudança do século, que foi marcada pela utilização das práticas comuns de consultadoria externa (Cabral-Cardoso, 2004) e

pela entrada de Portugal na então União Europeia que originou grandes desafios de competitividade económica no país e, principalmente, para o ambiente organizacional. Os movimentos sindicais começaram a perder os poderes reivindicativos, começando-se a estabelecer uma ligação entre função, flexibilidade e competitividade organizacional. Acrescenta ainda Cunha et al. (2008) que os Directores de recursos humanos estão mais bem capacitados para o exercício das funções, visto que têm formação de nível superior em comparação aos outros gestores da empresa. É, também, uma função predominantemente feminina, uma vez que a maioria dos directores e técnicos de recursos humanos é do sexo feminino.

Em suma, verifica-se que a evolução da função pessoal nas empresas portuguesas é marcada por uma forte tendência legislativa, associada a uma forte intervenção estatal, que embora possa ter um papel na defesa das condições de emprego, condiciona as empresas que pretendem avançar para uma gestão de recursos humanos desenvolvimentista. Ou seja, este conjunto de especificidades encontradas nas empresas portuguesas é suportado pela realidade social, política e cultural do país, nomeadamente a dependência dos empresários relativamente ao papel paternalista do Estado, que os condiciona de certa forma de compreender e apropriar-se dos valores da concorrência empresarial.

Depois de duas décadas de mudanças consideráveis na sociedade portuguesa e na forma de gestão de recursos humanos, pode-se notar em Portugal que a gestão de recursos humanos está numa fase inicial de desenvolvimento e da inclusão dos gestores de recursos humanos nas organizações. Os mesmos estão a lutar para se fazerem ouvir na organização (Conselho de administração) e na definição da agenda/estratégia de gestão de recursos humanos (Cabral-Cardoso, 2004), visto que as pessoas têm uma grande importância para o sucesso do negócio. Ainda de acordo com o mesmo autor a realidade empresarial portuguesa é constituída essencialmente por Micro, Pequenas e Médias Empresas. Todavia, a base de reflexão sobre a gestão de recursos humanos tem assentado na experiência e na investigação em grandes organizações com uma gestão profissionalizada e de suporte burocrática. Donde resulta que a gestão de recursos humanos aparece como um “filho pobre” da gestão nas Micro, Pequenas e Médias Empresas, não integrada na estratégia empresarial. E ao tentar identificar se as

organizações dispõem de um director de recursos humanos ou não, pode-se concluir que cerca de 73 % de todos os directores de recursos humanos estão inseridos em médias e grandes organizações (Cabral-Cardoso, 2004).

Os estudos sobre gestão de recursos humanos em Portugal são raros (Cunha et al., 2008). Estes autores contribuíram para estabelecer alguns aspectos diferenciadores da gestão de recursos humanos portuguesa da Europeia e da Americana, apesar de alguma aproximação deste modelo ao modelo anglo-saxónico em alguns aspectos, como é o caso da utilização do sistema de incentivos monetários catalogados ao desempenho individual e organizacional. É relevante sublinhar que esta diferenciação foi baseada em aspectos como a característica feminina da cultura portuguesa em conjugação com a baixa tolerância de incerteza, e uma fraca capacidade de planeamento. Neste caso, um outro estudo realizado por Cabral-Cardoso (2001, referido por Cabral-Cardoso, 2004) identificou duas grandes barreiras para a implementação da função de gestão de recursos humanos em Portugal: a primeira barreira está relacionada com a falta de credibilidade da função de recursos humanos nas organizações, que decorre da opinião pública, que a gestão de pessoas é algo que qualquer um pode desempenhar, desde que adquira um conjunto de práticas e experiências; a segunda barreira é de natureza estrutural relacionada ao tamanho e tipo de estrutura organizacional que reflecte-se na economia portuguesa, visto que é composta principalmente por Micro, Pequenas e Médias Empresas, muitas vezes sem distinção da função de gestor de recursos humanos.

Neste contexto, Brandão e Parente (1998) afirmam que, nos tempos mais recentes, se observam duas tendências na gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas: (1) alguns optam por dispensar as grandes estruturas centralizadas de gestão de recursos humanos, optando por delegar as responsabilidades e funções para as chefias directas e intermédias, numa óptica de partilha de algumas funções/tarefas de gestão de recursos humanos (fiscalização, socialização, avaliação do desempenho, contratação de novos colaboradores, promoção por mérito, aplicação de repreensões disciplinares, etc.), enquanto algumas tarefas mais administrativas são asseguradas pelos serviços administrativos (processamento de salários, formalização de processos contratuais, despedimentos, promoções automáticas, etc.); (2) outros optam pela terciarização da função ou pela subcontratação de serviços (*outsourcing*), quer na vertente técnica

(recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho) quer na vertente administrativa. Há ainda que acrescentar, que a tendência de *outsourcing* estende-se às grandes empresas e às empresas multinacionais fixadas no país, que aproveitam do ambiente global que caracteriza a função de gestão de recursos humanos, para não irem além de uma gestão administrativa. Também é o caso das multinacionais, que devido às exigências e algumas directrizes aplicadas pela empresa mãe na gestão de recursos humanos, não transcende a prática de gestão administrativa. No entanto, quer nas grandes empresas nacionais, quer nas transnacionais, os seus quadros dirigentes (superiores e médios) enquanto o núcleo operacional de trabalhadores continua a ser gerido na base dos pressupostos da concepção administrativa sustentada pela gestão de pessoal (Brandão e Parente, 1998).

Apesar de alguns constrangimentos, limitações no desenvolvimento e de alguns anos de atraso na evolução da função de gestão de pessoas em Portugal, a mesma tem conseguido acompanhar a evolução de outros países, principalmente os países de tradição anglo-saxónica. Assim, foi passando de uma função reactiva e administrativa/burocrática para um papel gradualmente de maior pro-actividade e resposta às condições da envolvente, ou seja tem assumido maior envolvimento na estratégia da organização (Cunha et al., 2008). Neste sentido, sugere-se que a grandeza dos desafios que se colocam às empresas portuguesas seja solucionada na base da modernização organizacional e da sua relação com a reestruturação dos processos de trabalho em geral e, em particular, com a gestão de recursos humanos.

1.5 - A Gestão de Recursos Humanos nas Médias e Grandes Empresas

A existência de uma função responsável pela área de gestão das pessoas, estruturada numa direcção de pessoal ou de recursos humanos, está ligada à dimensão da organização. Devido à complexidade deste processo, não existe unanimidade entre os economistas, académicos e gestores em termos de um único critério para estabelecer e classificar a empresa quanto à dimensão. Sendo assim, torna-se um pouco difícil a sua classificação, se é uma grande, média ou pequena empresa. Habitualmente a sua classificação, quanto à dimensão, é avaliada através de um certo número de indicadores, mais ou menos standardizados, que podem ser medidos e comparados com os de organizações similares. Os principais indicadores são: o volume de vendas, o capital

próprio, o número de trabalhadores, benefícios, etc. Contudo, deste conjunto de critérios referidos, o critério número de trabalhadores é o mais utilizado na classificação das empresas quanto à dimensão. Este critério delimita a magnitude das empresas da seguinte forma: Microempresa (menos de 10 trabalhadores); Pequena empresa (menos de 50 trabalhadores); Média empresa (entre 50 e 250 trabalhadores); e Grande empresa (mais de 250 trabalhadores) (INE, 2008).

Atendendo a que as empresas de médias e grandes dimensões implementam um conjunto de políticas e práticas de gestão de recursos humanos, na gestão dos seus colaboradores, dentro destas, procuraremos criar um grupo de práticas baseadas na teoria de Pfeffer (1998) e Gomes et al. (2008) como critério de comparação entre os dois tipos de empresas. As práticas de gestão de recursos humanos consideradas são: recrutamento e selecção, planeamento de recursos humanos, formação e desenvolvimento, avaliação do desempenho e prémios e recompensas.

Partimos do pressuposto que as práticas de gestão de recursos humanos se tornam mais sofisticadas à medida que as empresas crescem, e que este crescimento é acompanhado, de igual modo, pela forma como as empresas percebem as futuras tendências de intervenção neste domínio. O que se verifica na prática, de uma forma geral, é que não há uma grande discrepância no uso de determinadas práticas e políticas de gestão de recursos humanos pelas empresas de média dimensão, em comparação às empresas de grande dimensão, visto que as práticas aplicadas naquelas empresas podem ser consideradas como uma extensão das práticas que normalmente são utilizadas pelas grandes empresas, mas adaptadas à dimensão, recursos e cultura da empresa.

Em termos gerais, qualquer processo de recrutamento e de selecção tem sempre como objectivo principal, identificar e avaliar potenciais colaboradores para o desempenho de uma determinada função na empresa. No processo de recrutamento, segundo Deshpande & Golhar (1994) a maior diferença que se pode notar entre as empresas de média e grande dimensão é que as empresas de média dimensão necessitam de despende mais energia, maior esforço em termos de custo para recrutar e seleccionar colaboradores com o perfil considerado desejado (qualificado). E no processo de selecção os instrumentos mais utilizados entre os dois tipos de empresas são muito semelhantes (entrevistas individuais e testes escritos), sendo de referir que os testes, no local de

trabalho, são utilizados, em maior percentagem pelas médias empresas, em comparação com as de maior dimensão. Reforça ainda Hornsby e Kuratko (1990), que as empresas de maior dimensão para complementar o processo de selecção utilizam testes de avaliação de personalidade, de atitudes e, também, de despistagem de eventuais consumos de drogas e álcool, o que não acontece com tanta frequência nas empresas de média dimensão.

A formação e desenvolvimento permite às empresas dotar os seus colaboradores das competências estratégicas necessárias para melhorar o desempenho na função. Segundo Gomes et al. (2008) a formação permite ao indivíduo o desenvolvimento e aquisição de novas competências/ferramentas que serão úteis para o desempenho da organização. Sendo assim, a formação só é útil e eficaz para a organização, quando estiver integrada na estratégia do negócio da organização. Aliás, a formação deve fornecer à organização as competências necessárias ao seu desenvolvimento e o progresso. A este nível, Hornsby e Kuratko (1990) revelam que as empresas de médias e grandes dimensões utilizam o método de formação *on-the-job training* e *off-the-job training* na implementação desta prática de gestão de recursos humanos.

O planeamento de recursos humanos é o processo ou sistema que se destina a adequar o número correcto de pessoas qualificadas às tarefas apropriadas no tempo certo, através da análise da oferta e da procura (Moura, 2000). Apesar do planeamento de recursos humanos ser um exercício complexo, esta prática é essencial para o desenvolvimento estratégico das empresas. Ou seja, o planeamento de recursos humanos tem um papel fundamental para a estratégia de recursos humanos e para a estratégia de negócio das empresas de médias e grandes dimensões.

A avaliação do desempenho é uma prática de gestão de recursos humanos utilizada pelas organizações para analisar e diferenciar os trabalhadores mais contributivos dos menos contributivos dentro de uma organização (Rogers & Wrights, 1998). Reforçam ainda os mesmos autores que a avaliação do desempenho tem como principal objectivo: a melhoria da produtividade, da motivação e do desenvolvimento das capacidades de cada colaborador, a identificação de colaboradores cujo potencial permita o desempenho de funções de maior exigência, apoio nas decisões salariais e de promoções e a identificação de critérios facilitadores para uma maior eficácia da selecção e

formação dos diferentes actores organizacionais. Por estas razões, a avaliação do desempenho é uma pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos (Bilhim, 2006). Os instrumentos/técnicas mais utilizados na avaliação do desempenho nas empresas de médias e grandes dimensões são muito semelhantes, destacando-se aqui a entrevista, a autoavaliação, a avaliação através de fichas, a avaliação a 360° e a avaliação feita pelos subordinados. Aliás a avaliação do desempenho é influenciada pela variável dimensão, ou seja, à medida que se verifica um crescimento das empresas, nota-se um maior incremento na utilização desta prática de gestão de recursos humanos. Normalmente a avaliação do desempenho é feita anualmente. O que varia são os métodos utilizados em função do tamanho da organização.

Com o objectivo de atrair e reter os melhores colaboradores e também de mantê-los motivados, as empresas de grandes dimensões desenvolvem um conjunto de incentivos (monetários ou não monetários), de modo a aliciar os colaboradores a atingirem um elevado nível de produtividade. Aliás o sistema de recompensas permite uma maior motivação dos colaboradores e tem uma forte relação com o desempenho do indivíduo e do grupo. Convém realçar que esta prática, não só tem um forte relacionamento com as outras práticas de gestão de recursos humanos anteriormente referidas, mas também recebe um forte *input* destas. Contudo, apesar de existirem indicações para formalização deste tipo de prática de gestão de recursos humanos nas empresas, o que se verifica na prática é que a operacionalização do esquema de incentivos não constitui uma prioridade para as empresas de médias dimensões, podendo mesmo ser entendida mais como um aspecto prejudicial do que vantajoso para estas empresas (Hornsby e Kuratko, 1990).

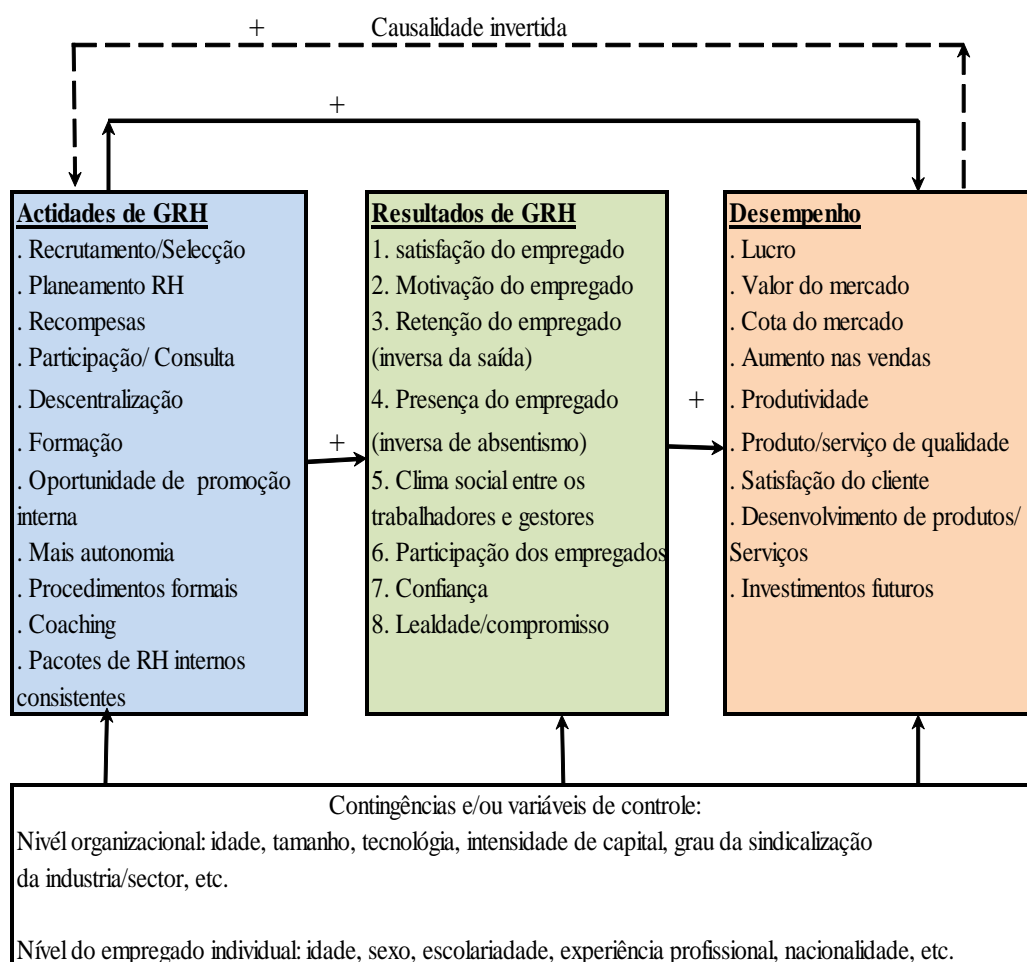
De uma forma resumida, no que diz respeito às práticas de formação e desenvolvimento, da avaliação do desempenho, de prémios e recompensas e do planeamento de recursos humanos, Hornsby e Kuratko (1990), deixam transparecer que quanto maior for a empresa (estrutura, recursos, processos) maior é a formalização e implementação destas práticas de gestão de recursos humanos.

II - Capítulo: Desempenho Organizacional

Ao longo dos últimos anos verificamos uma elevada preocupação com o desempenho organizacional pelo que mereceu uma especial atenção por parte dos práticos e teóricos das organizações. Este tem originado uma abundância de literatura cujo dinamismo de produção é acompanhado pela variedade das perspectivas defendidas (Boselie et al., 2001). O aceleração do processo de transformações (tecnológicas, culturais, organizacionais, sociais e económicas) e uma mudança rápida, ambígua e hiper-competitiva (Collins & Clark 2003) exigiram que houvesse mudanças culturais e comportamentais das organizações e dos seus membros. Pelo que as empresas precisam de descobrir e desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os funcionários com os objectivos da mesma (Cunha et al., 2008), nunca descurando do aspecto da qualidade, como um modelo administrativo actualmente aplicado pelas organizações, que deve ser estudada e analisada, face à influência que exerce sobre o desempenho organizacional. O desempenho das pessoas e das organizações pode ser melhorado devido às relações complementares entre os vários conjuntos de práticas de gestão de pessoas (Pfeffer, 1994; Cunha et al., 2008). Desta forma, os sistemas de práticas de gestão de recursos humanos podem conduzir-nos a um maior e melhor desempenho das organizações e serem uma fonte de vantagem competitiva sustentada, de modo a contribuir para o crescimento e a prosperidade da organização. De salientar que esta vantagem ao nível dos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos pressupõe que estas devem ser únicas e difíceis de serem imitadas pelos seus concorrentes. Mais ainda, as práticas de gestão de recursos humanos só podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada e duradoura, quando os recursos estão intimamente alinhados uns aos outros na gestão dos colaboradores, sendo necessária a existência de uma cultura de gestão de tomadas de decisões e de planeamento estratégico, do modo mais ajustável possível, com foco nos recursos humanos de forma a garantir uma maior coerência das políticas, estratégias e dos comportamentos de modo a acrescentar valor e melhorar os resultados (Katou & Budhwar, 2007). Ou seja, quando se consegue alinhar e agregar estas práticas às políticas de forma a desenvolver recursos críticos às competências das organizações, contribuindo para a existência de uma fonte de vantagem competitiva para estas (Pfeffer, 1994; Collins & Clark 2003). Acrescentam

ainda os mesmos autores, que a adequação de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos pode depender da competência que uma organização quer implementar e desenvolver. Sendo assim, Boselie et al. (2001) reconhecem a existência de uma razão de causalidade entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações e vice-versa. Esta relação está ilustrada na tabela 2, que segue abaixo.

Tabela 2 - Actividades de gestão de recursos humanos em relação aos resultados e o desempenho organizacional.



Fonte: adaptado ao Boselie et al. (2001: 1110)

A tabela 2 sintetiza as actividades de gestão de recursos humanos em relação aos resultados e o desempenho organizacional. As actividades de gestão de recursos

humanos (recrutamento e selecção, participação, formação, etc.) dão origem a resultados de gestão de recursos humanos (satisfação, motivação, retenção dos empregados, etc.), que influenciam o desempenho da organização (lucro, produtividade, satisfação do cliente, etc.). Porém pode-se constatar também, que algumas actividades de gestão de recursos humanos influenciam directamente o desempenho da organização. Como também podem provocar uma possibilidade de causalidade invertida, ou seja, que o desempenho da organização dará origem a uma mudança (muitas vezes entendida como uma melhoria) das práticas de gestão de recursos humanos. Contudo, podemos considerar uma relação causal entre um conjunto específico de “*inputs*” (actividades/políticas e práticas de gestão de recursos humanos) que produz determinados “*outputs*” (lucros, produtividade, qualidade, etc.) que influenciam no desempenho da organização.

Neste contexto, é importante frisar que qualquer organização que queira sobreviver e enfrentar os novos desafios da mudança e subsistir no mercado, deve desenvolver e enriquecer cada vez mais as suas práticas e actividades de gestão de recursos humanos (pessoas e equipas) cujas características são difíceis de serem imitados pela concorrência. No entanto, pode-se dizer ainda, que estas práticas e políticas de gestão de recursos humanos são específicas e inerentes a cada organização, que são socialmente complexa, dependente das trajectórias e dos objectivos preconizados por estas. Sendo assim, estas práticas tornam-se um pouco difícil de serem imitadas pelas empresas concorrentes, mesmo que quisessem, porque haveria um conjunto considerável de lapsos e factor tempo entre a sua implementação e o seu impacto na empresa (Collins & Clark 2003).

O desempenho, tratando-se de um tema complexo que suscita maior desenvoltura, será por nós abordado mais adiante, de uma forma mais pormenorizada.

2.1 - Conceitos, modelos e definições

Dos vários termos e conceitos utilizados na área da medição do desempenho alguns podem parecer semelhantes tais como: eficiência, eficácia, desempenho, produtividade etc. No desenrolar deste capítulo pretendemos clarificar a interligação destes conceitos.

2.1.1 - Desempenho

Apesar do conceito de desempenho não reunir um consenso unanimemente aceite devido à sua ambiguidade, alguns investigadores aventuraram em avançar com uma conceitualização para o mesmo, devido à sua pertinência para a gestão das organizações (Cunha et al., 2008; Richard et al., 2009). Assim, o desempenho depende de um conjunto de factores quer do âmbito dos recursos utilizados, quer da combinação obtida com esses recursos; e é complexo, devido à dificuldade da sua definição e ao facto de os indicadores do desempenho serem, por vezes, contraditórios (Lebas & Euske, 2002). Acrescentam ainda os mesmos autores que o desempenho de uma organização é uma variável social, ligada à interpretação que fazem as diferentes partes interessadas das componentes em que se desdobra; é subjectivo, pois, requer um acordo entre as partes interessadas (necessidade de confrontação de vários interesses); é contingente ao contexto em que é definido (Lebas & Euske, 2002), que pode ser apresentado de acordo com as seguintes abordagens teóricas: a abordagem económica tem o foco central nos objectivos a atingir e estes são definidos em função das prioridades dos proprietários ou gestores da organização, em termos económicos ou financeiros. A abordagem social inspira-se na escola das relações humanas, a qual enfatiza as dimensões humanas na organização. Esta abordagem não descarta os aspectos económicos, mas integra as actividades necessárias à manutenção da organização, e defende que o alcance dos objectivos sociais permite atingir os objectivos económicos e financeiros. A abordagem sistémica é desenvolvida por oposição às abordagens económica e social, consideradas como tendenciosas. Realça alguns dos recursos ao dispor da organização, a estabilidade e a continuidade dos subsistemas da organização; em relação ao meio envolvente como cruciais. A abordagem política é entendida como uma crítica às abordagens anteriores; cada uma delas atribui uma certa utilidade e objectivos às organizações. Visto de uma forma neutra, todos os indivíduos podem conceber os seus próprios critérios para análise do desempenho de uma organização. Até certo ponto esta concepção comunga da influência de subjectividade.

Lebas & Euske (2002) referem que o desempenho está relacionado, simultaneamente, à acção, ao resultado da acção e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão. Nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de

valor, relativo a um dado período de tempo. Logo, o desempenho não existe só por si, vai sendo construído pelos utilizadores da informação, através de um processo contínuo no espaço e no tempo. Está estritamente relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objectivos estratégicos e a capacidade competitiva da organização (Collins & Clark 2003; Cunha et al., 2008). Acrescentam ainda estes autores, que o desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas de trabalho, de modo a conseguir o alinhamento dos interesses, objectivos e valores da organização. Ou seja, torna-se de suma importância que cada colaborador compreenda o seu papel e a sua responsabilidade na realização dos objectivos da organização. Sendo assim, é necessário que haja um diálogo contínuo entre os líderes e os empregados, de modo a ajustarem as expectativas do desempenho, monitorizando os progressos e avaliando os resultados conseguidos para o sucesso da organização (CFI, 2006).

Como não existe uma definição única do desempenho, cabe a cada organização definir no seu âmbito, quer a nível interno, quer a nível externo, os parâmetros que queira alcançar seleccionando os indicadores apropriados para o descrever e acompanhar (Lebas & Euske, 2002). A gestão do desempenho deve procurar garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus colaboradores, quando as práticas individuais são alinhadas para desenvolver competências ou recursos críticos, mas também da melhoria dos aspectos organizativos, tecnológicos e processuais de modo a atingir um elevado nível competitivo (Collins & Clark 2003; Cunha et al., 2008). Para tal, segundo os mesmos autores, é necessário agregar os seguintes objectivos: estratégicos, de desenvolvimento individual e de gestão e organização dos recursos humanos. Os três objectivos são de fundamental importância, não sendo nenhum deles mais ou menos importante que os demais. Efectivamente, os mesmos estão interligados e a má definição ou execução de cada um deles compromete o processo todo. Nos objectivos estratégicos são definidos padrões de resultados e valores organizacionais globais desdobrados em comportamentos/resultados individuais e grupais desafiando os membros da organização e as equipas a atingi-los ou ultrapassá-los. Estes objectivos estratégicos devem englobar os seguintes padrões: a eficácia, eficiência, qualidade, éticos, humanos, sociais ou ambientais. Os objectivos de desenvolvimento individual consistem em diagnosticar o potencial de desenvolvimento

do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro, usando o feedback para identificar os pontos fortes e fracos do desempenho individual, bem como as causas do mau desempenho. Ou seja feedback, nesse caso, funciona como um veículo de melhoria, de desenvolvimento pessoal e de carreiras, pelo que nunca devemos descurar dos objectivos, princípios de gestão e organização dos recursos humanos que tem as suas implicações e que devem fazer parte do sistema do alinhamento das diversas políticas e práticas de gestão de recursos humanos (Collins & Clark 2003). Reforçam ainda, Yeung & Berman (1997) que o feedback deve ser amplamente analisado, discutido e apresentado ao público-alvo numa circunstância oportuna, exacta e estratégica. Pelo que permitirá aos profissionais/gestores de recursos humanos usarem os resultados do feedback para criar um fórum aberto de modo a diagnosticar/resolver problemas e melhorar a capacidade organizacional de forma a estimular melhorias, atitudes e mudanças comportamentais desejadas. Entretanto esses tipos de práticas impulsionam um impacto significativo na vida dos membros da organização.

O objectivo da gestão do Desempenho Organizacional é garantir que a organização e todos os seus subsistemas (processos, departamentos, colaboradores) estão a trabalhar juntos em um modelo considerado óptimo para atingir os resultados desejados pela organização (Richard et al., 2009). De facto um bom desempenho deve considerar os pontos de vista das diferentes partes interessadas que se relacionam com as organizações, quer em termos reais, quer em termos potenciais, ou seja, os diferentes *stakeholders* (colaboradores, clientes, accionistas, estado, fornecedores, concorrentes, etc.). Tem de sublinhar-se, que a inclusão destes pontos de vista na avaliação do desempenho da organização supõe a apresentação de informação pertinente para todos eles, a qual lhes permite fazer um juízo do grau de cumprimento dos contratos implícitos ou explícitos que os liga a essas organizações. Por isso, o desempenho também é considerado um conceito relativo que requer capacidade crítica e interpretação, e um conceito dinâmico, onde coexistem múltiplas dimensões, não necessariamente consistentes umas com as outras, pois, cada parte interessada tem as suas próprias métricas de desempenho, representativas dos seus interesses particulares, e que não têm que coincidir com as métricas de desempenho dos outros grupos de interessados (Lebas & Euske, 2002; Richard et al., 2009; Rogers & Wrights, 1998).

Para a medição do desempenho das organizações, existem diversas maneiras de classificar os indicadores de desempenho em uma organização. Rummeler & Barche (1994) definem três níveis passíveis de medição do desempenho organizacional: nível 1 - da Organização: prioriza o relacionamento da organização com o mercado além de enfatizar as principais funções da empresa; nível 2 - do Processo/estratégia: todos os processos/estratégias definidos pela organização; nível 3 - do Trabalho/executor: este nível identifica o recurso executor (recursos humanos) das actividades correlacionadas ao nível de processos, incluindo a contratação, promoção, responsabilidades, formação e as recompensas. As Pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização dos objectivos e no uso eficaz dos recursos. Cabe à organização proporcionar às pessoas oportunidades no trabalho e desenvolver um sentido maior de satisfação, controle e propriedade. O objectivo é assegurar-se de que os funcionários estejam satisfeitos, motivados e que se sintam seguros. É necessário também frisar que devem-se compreender os indicadores de modo a interagir-se para que estes constituam um instrumento eficaz de gestão.

De acordo com Gonçalves (2002) as características essenciais para uma organização são a capacidade de aplicar com sucesso os seus indicadores para a medição do seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento dos seus processos, relacionando-os com os pontos críticos de sucesso que, por conseguinte, permite uma avaliação contínua da eficiência dos seus processos e das pessoas. De modo que não existe possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio à base de um único indicador. Há sim, necessidade real de aplicar diversos indicadores para atingir os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se realiza. De forma que a gestão organizacional deve estar integrada na indicação apontada pelas medidas do desempenho. Conforme Cunha et al. (2008) a gestão do desempenho assenta em cinco grandes objectivos, os quais devem estar intimamente relacionados: (1) alinhar o desempenho dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização, reunindo condições para promover o desempenho organizacional; (2) comunicar o que a organização valoriza e pretende reforçar; (3) enviar aos colaboradores feedback sobre o respectivo desempenho, fomentando a motivação, sugestão de melhorias do desempenho e o desenvolvimento de competências; (4) fornecer informação à empresa e aos gestores, de modo a tomarem decisões de gestão de recursos humanos (promoção e progressão e as acções de formação e desenvolvimento); e (5) testar a eficácia de

práticas de gestão (recrutamento e selecção, promoções e os processos de formação e desenvolvimento).

Sendo assim, Richard et al. (2009) apresentam o desempenho organizacional resumidamente sobre três áreas específicas de resultados fixos: (1) desempenho financeiro (lucros, retorno de recursos, rentabilidade do investimento, etc.); (2) desempenho do mercado (vendas, quota do mercado, etc.); e (3) retorno do accionista (retorno total do accionista, valor económico acrescentado, etc.). Entretanto a análise do desempenho de uma organização deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia planeada.

2.1.1.1 - A Avaliação do Desempenho Organizacional

Na opinião dos vários investigadores, os problemas de avaliação do desempenho de uma organização estão mais relacionados com a obtenção de dados pertinentes, e não com o uso de um sistema de avaliação na definição de valores, em si. Em geral, quando se fala da avaliação do desempenho de uma organização, tem-se por referência a análise dos seus resultados, o que, numa primeira estimativa, sugere que se pode identificar a avaliação do desempenho com os resultados da organização (Rogers & Wrights, 1998). Com o termo desempenho, mais do que o resultado, quer-se expressar a estrutura ou composição do mesmo, que deve assentar nos resultados individuais e organizacionais, mas também nos valores da missão e da estratégia da organização (Lebas & Euske, 2002). Por outro lado, na maior parte dos casos, carece de sentido de enunciar o resultado por um só número, sem haver referência aos seus principais componentes. Reforçam, ainda, os mesmos autores que a avaliação do desempenho deve ser entendida como um dos elementos, entre outros, de um sistema mais vasto de gestão de desempenho.

A avaliação do desempenho, enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e das equipas de trabalho de uma organização, deve ser considerada como um dos principais objectivos de promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Estes, por sua vez, podem contribuir para uma maior produtividade e um melhor desempenho organizacional. O processo de avaliação

do desempenho deve questionar, avaliar e contribuir para melhorar os processos de trabalho, as tecnologias, os sistemas organizativos determinantes na eficácia, a eficiência e a qualidade das actividades dos empregados e deve englobar os aspectos externos da organização e as diferentes fontes de sistemas de informações (Rogers & Wrights, 1998). Na visão dos mesmos, o sistema de avaliação do desempenho para ser eficaz e eficiente deverá ser acrescido de medidas multidimensionais direccionadas ao público-alvo com uma estreita articulação dos objectivos definidos pela organização e a sua finalidade. Reforçam ainda Cunha et al. (2008) que o sistema de avaliação coopera para uma melhoria do desempenho, além de contribuir para os resultados da organização. Pode também facilitar o sentimento de desenvolvimento, a auto estima e empenhamento na organização e no trabalho.

A avaliação do desempenho é influenciada por variáveis externas que actuam sobre as organizações (Rogers & Wrights, 1998). Essas variáveis podem ser classificadas de diversas formas, de acordo com o ponto de vista dos diferentes *stakeholders*, por exemplo, os clientes, os fornecedores, o Governo, os concorrentes e demais organizações. A avaliação do desempenho deve ser encarada como algo positivo e não como algo de punição ou de expressão de ideias de julgamento ou formação de juízo de valor. Bem pelo contrário, deve ser entendida como um sistema de aprendizagem, que ajuda a organização a identificar o que funciona e o que não funciona, permitindo melhorar o que funciona e substituir ou reparar o que não funciona (Gonçalves, 2002). A avaliação do desempenho é um processo contínuo que deve ser bem definido, cuja eficácia deve ser medida, e cujos dados produzidos devem ser analisados, devendo ser submetido a melhorias contínuas e controlado. A avaliação não é um fim em si mesmo, mas um meio para alavancar o desempenho individual, assim como o desempenho organizacional (Gonçalves, 2002; Richard et al., 2009).

De uma forma resumida, e recorrendo à opinião de Rogers & Wright (1998) é necessário uma maior precisão no que se refere à forma como o desempenho organizacional deve ser definido e avaliado. A falta de clarificação na definição e validade do constructo do desempenho pode ser um factor limitativo na actual investigação sobre a gestão de recursos humanos e do seu impacto no desempenho organizacional.

2.1.2 - Eficácia

A eficácia é um tema central na gestão das organizações e é universalmente aceite como o maior objectivo da gestão moderna realçando o constructo da eficácia organizacional (Walton & Dawson, 2001). Conforme os mesmos autores, a eficácia organizacional está no centro de todas as teorias organizacionais, proporciona a variável dependente na pesquisa empírica e facilita as acções dos gestores e respectivas justificações.

O conceito da eficácia organizacional é complexo e pode ter significados diferentes para diferentes organizações, para a mesma organização em momentos diferentes ou para diferentes partes interessadas. Mesmo quando convergem no significado do conceito, os gestores e investigadores podem não ter idênticas concepções acerca dos melhores critérios para medi-la (Walton & Dawson, 2001). De uma forma simplificada de definir eficácia podemos considerá-la como o grau em que uma organização realiza os seus objectivos (Rogers & Wrights, 1998).

Neste contexto, para Robalo (1995) há uma necessidade de definir a produtividade e só depois, estabelecer uma diferenciação entre os termos eficiência e eficácia, se bem que a distinção entre eles nem sempre é estabelecida da mesma forma. Simplicisticamente falando, a produtividade é a quantidade ou volume do produto ou serviço proporcionados pela organização, que pode ser medida a nível individual, grupal e/ou organizacional. De acordo com o referido autor, a eficiência refere-se à melhor forma de atingir determinado objectivo, enquanto a eficácia se refere sobretudo ao facto de se atingir ou não o objectivo e se esse objectivo é realmente o objectivo a atingir. Mais ainda, a eficácia é um conceito relevante sobretudo a nível estratégico e institucional e a eficiência é sobretudo a nível operacional. De facto, a eficiência deve ser vista como um dos impulsionadores e instigadores essenciais para o funcionamento eficaz da organização. Apesar que, uma organização pode ser eficiente sem ser eficaz (Robalo, 1995).

Uma organização eficaz é aquela que faz as coisas certas (*doing the right thing*). Este conceito é normalmente distinguido do de eficiência (normalmente definida pelo rácio entre inputs e outputs), sendo uma organização eficiente a que faz as coisas bem feitas, isto é, que realiza os seus objectivos com a menor quantidade de recursos (*doing things*

right) (Walton & Dawson, 2001). Nesta linha, Robalo (1995) acrescenta que, o conceito de eficiência não levanta dificuldades, já o da eficácia se presta a interpretações e operacionalizações diferentes.

A eficácia organizacional é medida pelo alcance dos objectivos organizacionais, a optimização dos recursos e a abertura da organização ao seu meio. Segundo Cameron (1986) a falta de consenso e o desacordo dominam quando se trata de definir eficácia organizacional, porque a definição depende em grande medida da orientação do investigador. Sendo assim, dada a pertinência do conceito, eficácia organizacional não pode ser ignorada pela teoria organizacional e pela investigação. Por isso, Mott (referido por Cameron, 1986), definiu a eficácia organizacional como a capacidade da organização para mobilizar os seus centros de poder para a acção/produção e adaptação. Neste contexto ainda, Cameron (1986) aproveita para estabelecer a distinção entre qualidade, eficiência e excelência. Para este investigador a qualidade é definida como a ausência de erros, ou ainda como uma propriedade quantificável. A eficiência não é mais do que um rácio que mede a capacidade que a organização possui na transformação de inputs em outputs. A excelência refere-se a princípios de gestão que consistem no planeamento estratégico, participação dos empregados e *empowrment*, liderança democrática e enfoque nas necessidades do cliente.

No que respeita à problemática da mensuração da eficácia da organização, Cameron (1986) aponta três razões que dificultam a sua efectivação: (1) não existem critérios comuns para medir a eficácia das organizações, visto que não há um modelo padrão para o efeito; (2) torna-se difícil efectuar estudos comparativos, porque geralmente os investigadores não usam os mesmos critérios; e (3) as organizações são entidades complexas, os seus fins e objectivos são muitas vezes múltiplos, até por vezes contraditórios, tornando-se, em certos casos, dificilmente identificáveis. Sendo assim, para avaliar a eficácia de uma organização, o mesmo autor propõe que sejam definidos os critérios e indicadores com base na teoria adoptada e que essa teoria seja escolhida por forma a satisfazer os objectivos do investigador.

Na óptica de Brunet et al. (1991) os principais problemas ligados à medida da eficácia, podem ser resumidos da seguinte forma: em primeiro lugar, a escolha dos critérios – os critérios escolhidos só são adequados a partir do momento em que os seus componentes

correspondem à definição de eficácia adoptada pela organização em estudo. Sendo assim, é necessário ter o controlo de quatro elementos para que um critério possa ser considerado adequado à medida da eficácia de uma dada organização: (1) contaminação do critério; (2) insuficiência do critério; (3) enviesamentos causados pelas características da organização; e (4) pluridimensionalidade do critério. Em segundo lugar, a complementaridade das variáveis – a validação da eficácia organizacional acarreta problemas, porque muitas vezes é realizada em função de um determinado grupo considerado de referência, dos benefícios para o gestor, para satisfação dos empregados e de certos valores sociais. Por isso a complementaridade das variáveis poderá não se verificar ou ser difícil de alcançar. Em terceiro lugar, o peso dos critérios. Este é, muitas vezes, desconhecido, mas é necessário ter em consideração dois aspectos importantes: (1) as mudanças que podem ocorrer a nível ambiental (inflação, modificações dos objectivos do trabalho); (2) a especulação funcional da organização. Entretanto a tomada de decisões relativamente à avaliação da eficácia organizacional coloca problemas delicados e complexos. Questões como quem determina os critérios de eficácia, quem decide que medidas devem ser utilizadas ou com base em que modelos conceptuais se definirão tais medidas, são de difícil resposta. Por isso, alguns investigadores são de acordo que não se deve tomar por objectivo aquilo que é subjectivo. Subjectivo, porque a eficácia é um juízo sobre os resultados desejados por uma organização nos seus diferentes níveis de análise. A não existência de um modelo de eficácia comum, aceite e válido a nível universal, é derivado de três motivos: (1) a diversidade no uso do termo eficácia; (2) a amplitude do termo eficácia; e (3) a diversidade dos quadros de referencia utilizados pelas diferentes disciplinas. Reforça ainda Cameron (1986) que os diferentes modelos existentes poderão ser úteis em diferentes tipos de investigação, em diversas circunstâncias e a sua utilidade depende dos objectivos traçados. Desta forma, não existem critérios únicos, como não faz sentido a existência de apenas uma única teoria sobre eficácia. Nesta linha, o mesmo autor afirma que os maiores problemas enfrentados pelos investigadores da eficácia são problemas de critérios.

Na tentativa de mensurar a eficácia de uma maneira objectiva e rigorosa tem-se tropeçado num conjunto de dificuldades, ambiguidades e contradições (Henri, 2004). No que respeita ao esforço de sistematização das diversas concepções sobre a eficácia

organizacional, Morin et al. (1994) concluíram ser possível agrupar em quatro dimensões os vários critérios e indicadores da eficácia: (1) Dimensão psicossocial/social (valor dos recursos humanos) - esta dimensão refere a estrutura das relações entre indivíduos e grupos. Salienta o índice de equilíbrio dessa estrutura e da sua coerência, da sua coesão, no qual pode ser definida como um coeficiente de unidade, de continuidade e de solidez das relações que formam a estrutura; (2) Dimensão económica (eficiência económica) - focaliza-se essencialmente no contributo que os recursos humanos dão para os resultados da organização. Também se trata de avaliar a eficácia económica da organização, isto é, a qualidade e quantidade dos recursos adquiridos e utilizados, necessários para o funcionamento. A eficiência do processo significa que é possível produzir o resultado desejado de maneira económica; (3) Dimensão política (legitimidade junto dos grupos externos) - dirige para a reputação da organização e engloba as relações que a mesma tem com os stakeholders externos, com a intenção de garantir o seu apoio. Trata-se de avaliar a legitimidade da organização no seu meio. Este permite pôr em prática as estratégias preconizados para alcançar os objectivos traçados, bem como assegurar a sobrevivência em períodos de crise e ultrapassar as barreiras com êxito; e (4) dimensão sistémica (perenidade da organização) - os factores dominantes que no modelo sistémico constituem igualmente os critérios da eficácia, são a adaptação ao meio (fornecedores, concorrentes e clientes) e a manutenção de uma diferença favorável entre os inputs e outputs. Esta dimensão reflecte o grau de estabilidade de crescimento da organização ao longo do tempo. Há ainda que acrescentar que este tipo de análise fornecerá à organização a possibilidade de avaliar as suas forças e fraquezas, de acordo com cada uma das dimensões, bem como definir as metas e objectivos que são passíveis de serem redefinidos ou as acções a serem adoptadas no sentido da mudança ou reforço das estratégias anteriores, ou até mesmo mudar os objectivos, a sua missão ou o próprio negócio.

Segundo Morin et al. (1994) a principal vantagem deste modelo, adoptado como ponto de partida, reside no facto de este proporcionar um apoio valioso na análise e compreensão das principais preocupações e prioridades dos gestores/chefes das organizações, no âmbito da avaliação do desempenho das organizações. As dimensões, os critérios e os indicadores da eficácia não são fixos, uma vez que este modelo oferece a possibilidade de optar por outras dimensões e indicadores considerados mais

adequados e pertinentes para cada caso. Também este modelo pode ser aplicado aos vários níveis devido ao seu grau de flexibilidade extensiva: a nível organizacional, departamental, ou de secção (serviço). Acrescentam ainda os mesmos autores, que a mensuração da eficácia deverá ser feita com base nos resultados (indicadores) e não com base nos determinantes de eficácia.

2.1.2.1 - Modelos de Eficácia Organizacional

Henri (2004) apresenta cinco abordagens/modelos de eficácia organizacional:

1) O modelo tradicional é o modelo dos objectivos, ou seja, é um modelo orientado para o alcance das metas. O foco desta visão concebe uma organização como um conjunto racional de combinações orientadas para o alcance dos objectivos e, desta forma, uma organização eficaz é aquela cujos resultados coincidem com os objectivos. Este modelo assenta em várias premissas, nomeadamente: (1) as organizações têm objectivos; (2) estes objectivos podem ser identificados; (3) os objectivos abstractos podem ser convertidos em medidas específicas e objectivas; (4) os dados relevantes para estas medidas podem ser coligidos, processados e aplicados de modo apropriado e atempado.

2) O modelo sistémico (recursos), mesmo que reconheça a importância dos objectivos, enfatiza a necessidade de atender aos meios que são dispendidos para alcançá-los. Esta abordagem enfatiza a manutenção de uma diferença favorável à organização entre os *inputs* e os *outputs*. Este modelo reflecte o grau de estabilidade e de crescimento da organização, isto é, a prova da sua manutenção ao longo do tempo.

3) O modelo dos constituintes abrange os dois modelos anteriores acrescentando que as perspectivas dos grupos de interesse (stakeholders) gravitam em torno da organização. Assim, os diferentes stakeholders (os proprietários, os empregados, os clientes, os fornecedores, os sindicatos, as instituições financeiras, os accionistas, as entidades públicas e a comunidade) são entidades cujos interesses devem ser activamente geridos e satisfeitos para que a organização seja eficaz e sobreviva. Sendo assim, Cunha et al. (2003) afirmam que, na tentativa de satisfação dos interesses dos diferentes *stakeholders*, podem ocorrer algumas dificuldades e até conflitos quando os interesses de uns impeçam o alcance dos objectivos e interesse de outros. Uma organização só será eficaz quando consiga maximizar os seus benefícios e melhorar a sua posição no seu sector,

tendo em consideração o aumento da qualidade dos seus produtos/serviços e oferecendo oportunidades de desenvolvimento dos seus empregados, bem como o apoio e a fidelização dos seus clientes.

4) O modelo dos valores contrastantes é, porventura, um dos mais amplamente reconhecidos na literatura actual. Constitui uma síntese e uma extensão dos modelos anteriores de acordo com Quinn & Rohrbaugh (referido por Cunha et al., 2003) em que o termo eficácia é operacionalizado em torno dos seguintes eixos: internos versus externos (em que medida a organização valoriza mais os processos internos ou da adaptação à envolvente), controlo versus flexibilidade (em que medida existe um conjunto de regras claras ou se persegue a criatividade). A combinação dos dois primeiros critérios origina nas quatro perspectivas (racional, relações humanas, processos internos, sistema aberto) sendo que, em qualquer delas, os critérios de eficácia podem reportar-se a meios ou a fins.

5) O modelo de ineficácia, concentra-se sobre os factores que inibem o desempenho organizacional, concebendo a organização como um conjunto de problemas e falhas. Considera que é mais fácil, rigoroso, consensual e benéfico identificar problemas e falhas (ineficácia) do que os critérios de eficácia. Assim, a eficácia organizacional é exprimida como a ausência de factores de ineficácia.

Os cinco modelos da eficácia organizacional congregam a organização como um conjunto de vantagens e desvantagens que podem ser úteis para diferentes fases do ciclo de vida de uma organização. Neste contexto, estes modelos podem até ser mais pertinentes em determinadas culturas do que noutras. Como nenhum dos modelos engloba todos os indicadores e critérios da eficácia, há uma necessidade de congregação dos diferentes modelos para que a organização consiga atingir a eficácia (Henri 2004; Walton & Dawson, 2001).

2.2 - Satisfação no Trabalho

O termo satisfação no trabalho é usado para fazer a análise numa visão da perspectiva do trabalhador e da perspectiva da organização. Na perspectiva do trabalhador, revela a tendência humanitária, no sentido em que a satisfação no trabalho resulta de aspectos como o respeito, o bem-estar, a saúde psicológica. Na perspectiva da organização,

baseia-se num maior pragmatismo, no sentido em que se fundamenta no princípio de que a satisfação pode influenciar o funcionamento da organização e contribui para o incremento da produtividade (Ferreira et al., 2001).

A satisfação no ambiente de trabalho, assim como qualquer sentimento de satisfação, é uma resposta afectiva e emocional, e por ser de natureza efectiva, a satisfação deve envolver um certo grau de avaliação por parte do empregado. Essa avaliação é usualmente realizada levando em consideração aquilo que o empregado recebe ou vivencia na organização (Muchinsky, 1994). A satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjectivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa. Apesar da satisfação estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato, estas não constituíram impedimentos para a sua definição. Devido a existirem vários conceitos sobre a satisfação no trabalho limitamo-nos a referir apenas alguns.

Locke (referido por Cunha et al., 2003) define a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho. Ainda para reforçar a definição de satisfação no trabalho podemos defini-la como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho (Thierry & Koopman-Iwema, referido por Cunha et al., 2003). Assim, as definições de satisfação incluem componentes afectivas e cognitivas em que as componentes afectivas e cognitivas estão em constante interacção uma com a outra. Reforça ainda Muchinsky (1994) que a satisfação no trabalho pode ser entendida como um conjunto de sentimentos favoráveis, com os quais os empregados percebem o seu trabalho. Altos níveis de satisfação são relacionados a benefícios e compensação satisfatória, ambiente de trabalho positivo, autonomia de tomada de decisões e possibilidades de desenvolvimento de carreiras.

De acordo com Cunha et al. (2003) a satisfação poderá ser agrupada em torno de três grandes modelos: centrado nos indivíduos - que procuram identificar as variáveis demográficas (idade, sexo e nível de escolaridade) e disposicionais (locus de controlo e afectividade negativa) que exercem maior influência sobre a satisfação; centrado nas situações – incidem sobre as relações que se estabelecem entre o contexto/ambiente de

trabalho e os níveis de satisfação (clima organizacional, características do trabalho e informação social); e centrado nas interações – procuram explicar a satisfação com base no (des) ajustamento entre as características individuais e as situações.

Segundo Francès (1984) a satisfação dos trabalhadores já não depende de apenas variáveis, estímulos de ordem diversa e que se podem manipular, mas da sua personalidade, mais precisamente da representação que eles têm das suas relações com o papel no trabalho, das possibilidades de desenvolvimento que este papel lhes pode trazer ou recusar.

Nesse sentido, segundo Francès (1984), as causas da satisfação podem ser divididas em causas pessoais da satisfação, que podem ser classificadas em variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil etc.) e diferenças individuais (por exemplo, afectividade positiva/negativa e locus de controlo); e causas organizacionais (salário, o trabalho em si mesmo, perspectivas de carreiras, estilo de supervisão, colegas, condições físicas de trabalho). Acrescenta ainda Herzberg e numerosos psicólogos (referido por Francès, 1984) que as causas pessoais e organizacionais da satisfação no trabalho podem ser designadas por factores “extrínsecos” e factores “intrínsecos”. Admitiram que a satisfação no trabalho não depende de factores “extrínsecos” como o salário, as relações com o superior ou com colegas, ou a organização, entre outros, mas de factores “intrínsecos” como a natureza das tarefas, as possibilidades que elas oferecem de utilizar e de levar até ao fim as suas capacidades de toda a ordem, e aceitando o sentido das responsabilidades, provas de reconhecimento, possibilidades de promoção etc. Os factores “extrínsecos” podem ser ainda maiores fontes de insatisfação; os factores “intrínsecos” (os motivadores) podem apenas produzir satisfação. Assim, cabe à organização a tarefa de criar as condições no seio das quais as pessoas possam sentir-se satisfeitas. Quando essas condições não são criadas e referenciadas provocam a insatisfação no trabalho. Segundo Cunha et al. (2003) a insatisfação dos colaboradores com o trabalho é manifestada sobre quatro opções comportamentais: (1) saída – traduz-se no comportamento de abandono da organização de forma definitiva; (2) voz – traduz-se no comportamento de permanência na organização, mas expressam o seu desagrado e apresentam sugestões de mudanças; (3) lealdade – o colaborador mantém o optimismo e confiança nos gestores e organização, esperando pacientemente por uma melhoria das

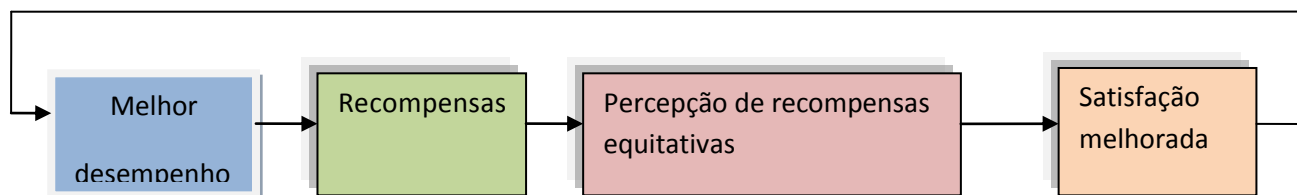
condições; (4) e a negligência – significa o comportamento de permanência na organização só que acompanhado de negligência face à mesma e ao trabalho, por exemplo, absentismo, qualidade negligenciada ('peso morto' na organização).

As consequências da satisfação no trabalho são manifestadas através das seguintes variáveis: (1) satisfação e produtividade – apesar desta relação um pouco polémica, os estudos analisam a relação de causalidade apontando sobretudo na direcção inversa, ou seja, é a produtividade ou um bom desempenho que leva ao aumento da satisfação, devido ao bem-estar que gera no indivíduo. De certa forma pode assim dizer-se que um elevado desempenho, associado a recompensas gratificantes, são os precursores da satisfação com o trabalho. Por isso, a satisfação de um colaborador torna-se retroinformação que afecta o desempenho futuro e assim o relacionamento desempenho satisfação se torna um sistema contínuo (Werther Jr. & Davis, 1983); (2) satisfação e rotatividade (turnover) - a satisfação é considerada como uma das preditores da rotação, ou seja, os colaboradores insatisfeitos com o seu trabalho tenderão a procurar “prados mais verdes” em outros lugares; (3) satisfação e absentismo - é normalmente aceite a existência de uma relação inversa entre satisfação e absentismo, sendo que as pessoas mais (menos) satisfeitas exibem menores (maiores) índices de absentismo. (4) satisfação e comportamentos de cidadania organizacional - quanto mais satisfeitos estão os colaboradores com o trabalho, maior é a tendência para exibirem comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, estão mais dispostos a darem o seu contributo extra-papel (além das obrigações profissionais).

Segundo Francès (1984) é de salientar que os colaboradores mais satisfeitos com a sua organização tendem a transmitir uma melhor imagem da mesma no exterior. Por conseguinte, contribuem para uma melhor reputação da empresa e uma presença mais activa na comunidade. Estes reflectem numa maior adesão dos clientes aos produtos e serviços da empresa e numa maior facilidade em recrutar potenciais candidatos a emprego que no futuro venha a contribuir para um melhor desempenho da organização. A relação satisfação/desempenho não é tão simples quanto parece, isto é, não se resume à elevada satisfação que conduz ao elevado desempenho, ou seja, a satisfação resulta principalmente de melhor desempenho ao invés de causá-lo (Werther Jr. & Davis, 1983). Conforme está ilustrado na tabela 3, o melhor desempenho conduz a maior (mais altas)

recompensas. E se essas recompensas são vistas pelos trabalhadores como equitativas e justas, então resulta melhor satisfação. Sendo assim, de uma forma resumida, um melhor desempenho leva a maior satisfação no cargo que conduz de volta a melhor desempenho. A título ilustrativo, resume-se na Tabela 3 a retroinformação do desempenho e a satisfação.

Tabela 3 - *Retroinformação*



Fonte: Werther Jr. e Davis (1983: 311)

2.3 - *Motivação no Trabalho*

A questão da motivação no trabalho é uma tarefa complexa e difícil, mas não impossível. Como não existe um conceito específico para a definição da motivação, vários teóricos analisaram a motivação, definindo-a sob vários aspectos. De um conjunto de termos como: necessidades, predisposição e esforço, todos admitem que estes termos significa o mesmo que a motivação. Ainda podemos constatar que é algo que está dentro das pessoas e que as leva a realizar uma determinada tarefa. De um modo geral, motivação é tudo aquilo que impele o sujeito a agir de determinada forma ou pelo menos que origina um comportamento específico (Kast & Rosenzweig referido por Chiavenato, 1990). Por outro lado, Werther Jr. & Davis (1983) sugerem que podemos definir a motivação como um impulso de uma pessoa para agir, porque assim deseja fazê-lo.

Para uma melhor compreensão sobre as teorias da motivação, podemos agrupá-las da seguinte forma (Cunha et al., 2003): (1) teorias de conteúdo, gerais – que procuram explicar, analisar os motivos do comportamento humano, em termos gerais e não apenas em situações de trabalho, através da teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow; (2) teorias de processo gerais – que procuram explicar a dinâmica do desenvolvimento da motivação numa lógica mais vasta que a organizacional, através da teoria da equidade, de Adams e a teoria da ModCO, de Luthans e Kreitner ; (3) teorias de conteúdo organizacional – que se dedicam à análise dos motivos do comportamento

humano, específicos das situações de trabalho, através da teoria da bifactorial, de Herzberg e da teoria das características da função, de Hackman e Oldman; (4) teorias dos processos organizacionais – que procuram explicar a dinâmica de desenvolvimento da motivação numa lógica centrada nas organizações, através da teoria da definição de objectivos, de Locke e Latham e da teoria das expectativas, de Vroom.

De acordo com o agrupamento acima referido, pode-se notar que existe uma variedade de teorias sobre a motivação, que será por nós abordado mais adiante, de uma forma resumida.

No contexto organizacional, a motivação deve ser considerada como uma base fundamental para todo e qualquer processo de mudança, visto que as organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar os seus objectivos com sucesso e a sua continuidade.

A motivação é um factor interno que influencia o comportamento humano sendo, por isso mesmo, muito complexo mas decisivo para a produtividade de uma organização, assim como para a realização individual. Pode-se concluir que a origem da motivação é sempre o desejo de satisfazer as necessidades. E como essas necessidades não podem ser manifestadas nem satisfeitas de uma só vez, surgiu a teoria da hierarquia de necessidade de Maslow, que veio estabelecer algumas prioridades na resolução das necessidades das pessoas. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. O mesmo autor (referido por Chiavenato, 1990), afirma que cada indivíduo possui um conjunto de cinco necessidades as quais são: (1) Necessidades fisiológicas - são as necessidades inatas (fome, sede, sexo e sono), e também podem ser denominadas de necessidades biológicas ou básicas. Caso algumas dessas necessidades não sejam satisfeitas, a direcção do comportamento das pessoas fica comprometida; (2) Necessidades de segurança - surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Trata-se da busca pela estabilidade no emprego, ameaça física e emocionais. E quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança; (3) Necessidades sociais - surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas, são as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas, troca

de amizade, de afecto e de amor. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente à falta de adaptação social, a solidão e a incerteza da sua permanência no trabalho; (4) Necessidades de estima - são as necessidades relacionadas com a autoavaliação e auto estima, envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo ou a actividades compensatórias; (5) Necessidades de auto-realização - são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com autonomia, independência, auto controlo e competência. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e desenvolver-se continuamente como criatura humana. Podem ser expressas pelo impulso do indivíduo tornar-se mais do que é, e vir a ser tudo o que pode ser.

De acordo com Maslow (referido por Werther Jr. & Davis, 1983), à medida que as necessidades do primeiro nível começam a ser satisfeitas, as do segundo nível tornam-se mais importantes e, gradualmente, tendem a dominar o comportamento de uma pessoa. Ou seja, as necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Logo, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de um nível, automaticamente surgem as necessidades do nível superior no indivíduo, deixando as de nível inferior de serem motivadoras. Por isso, para motivar alguém é preciso conhecer onde a pessoa se encontra nesta escala e de seguida proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediatamente superior, devendo os gestores identificar o nível de necessidades, ajustando-os aos estímulos ou incentivos a que os outros se encontram.

Segundo a teoria bifactorial de Herzberg (referido por Werther Jr. & Davis, 1983), a motivação das pessoas depende de dois factores: higiénicos e motivacionais. Os factores higiénicos (extrínsecos ao indivíduo), são aqueles que escapam ao controlo das pessoas, estando relacionados com as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de

relações entre a direcção e os empregados, os regulamentos internos, entre outros. Os factores motivadores (intrínsecos ao indivíduo) estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os factores motivadores estão sob o controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Ou seja, ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, produzindo efeitos duradouros de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência. Apesar desta teoria ser muito criticada, continua a ser um modelo muito popular, porque ajuda os gestores de recursos humanos a identificar condições que têm mais probabilidade de motivar os empregados ou insatisfazê-los.

Segundo o modelo das características da função, de Hackman e Oldham (referido por Werther Jr. & Davis, 1983) podemos identificar cinco características da função (trabalho) que contribuem para o aumento da motivação: (1) Variedade - refere-se ao grau em que a função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados; (2) Identidade - é o grau de desenvolvimento da tarefa do início ao fim, o que proporciona ao colaborador identificar-se com aquilo que produziu; (3) Significado - é o impacto do trabalho nas vidas dos outros, dentro ou fora da organização; (4) Autonomia - é o nível de independência no planeamento do trabalho e na respectiva forma de execução; e (5) Feedback - é a quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançado. Através deste modelo, Hackman e Oldham demonstram que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a satisfação geral face ao trabalho.

A teoria da expectativa de Vroom (referido por Chiavenato, 1990) declara que a motivação é a consequência dos resultados que a pessoa busca e a sua estimativa de que a acção conduzirá aos resultados desejados. Ou seja, a teoria da expectativa tem a ver com a fixação dos objectivos e das metas para o trabalho. Segundo a teoria da fixação de metas, uma pessoa com metas específicas apresenta melhor desempenho do que outra sem metas. Esta teoria possibilita ao indivíduo visualizar as suas metas para conseguir o esperado dentro da organização, conquistando a possível acção efectiva dos profissionais.

Em síntese, a teoria da motivação diz-nos o que as pessoas desejam e a teoria da expectativa diz-nos como o desejo pode transformar-se em acção.

Todos os modelos de motivação que foram apresentados baseiam-se nas necessidades determinadas internamente através de cada pessoa. São chamados de modelos cognitivos de motivação porque dependem do pensamento e do sentimento (isto é, cognição) dentro de uma pessoa. Segundo Cunha et al. (2003) a teoria de modificação de comportamento (ModCo) enfatiza as causas externas do comportamento - defende que o comportamento é consequência dos estímulos e reforços. Sendo assim, define quatro tipos de reforços que podem ser usados para aumentar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos e para enfraquecer outros: (1) Reforço positivo (recompensa oferecida se o comportamento da pessoa for o pretendido); (2) Reforço negativo (suspensão de uma contingência indesejada, ou seja, castigo, devido ao surgimento de um comportamento indesejável); (3) Extinção (retira-se um reforço positivo, de forma a corrigir/extinguir o comportamento indesejável); e (4) Punição (proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejável de forma a diminuir a sua frequência ou até elimina-lo). Este último deve ser usado com particular cuidado.

Esta teoria defende que os comportamentos são aprendidos através da observação do comportamento dos outros. Ao observar aquilo que acontece com os outros é possível preparar e antecipar os acontecimentos se agirem de determinada forma, ou seja, há possibilidade de influenciar o comportamento, reforçando os favoráveis/positivos e prevenindo os desfavoráveis/negativos.

A teoria da definição de objectivos de Locke e Latham (referido por Cunha et al., 2003) baseia-se no efeito motivador da existência de objectivos, ou seja, as metas que as pessoas buscam atingir através das suas acções. De um modo geral, a conclusão mais importante desta teoria refere-se ao facto de os objectivos mais eficazes serem os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo *SMART*, isto é, os objectivos têm que ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*agreed*), realistas mas difíceis (*realistic*) e com prazos (*timed*). Para que o efeito de *SMART* aconteça é necessário que haja uma aceitação dos objectivos, uma participação

dos colaboradores na sua definição, feedback sobre o trabalho desenvolvido. Para o sucesso destes objectivos, a existência de recompensas é condição essencial.

Apesar de todas as vantagens da definição de objectivos, convém realçar alguns aspectos negativos associados a este modelo motivacional: ao focar os colaboradores numa meta, diminui-se a probabilidade de os levar a produzir outros comportamentos eventualmente relevantes e uma possível falta de capacidade dos colaboradores neutraliza os efeitos motivadores da definição de objectivos.

A teoria da equidade de Adams (referido por Chiavenato, 1990) defende uma necessidade de justiça/igualdade no local de trabalho, ajustada na ideia central que os trabalhadores comparam os seus contributos (empenhamento, esforço, formação etc.) para a organização com aquilo que dela recebem (salários, estatuto, recompensas, segurança no emprego). Na lógica da equidade deve haver uma correspondência entre os investimentos e os ganhos, isto é, quem investe mais, deve receber mais da organização.

De uma forma resumida, de acordo com os vários estudos realizados sobre a motivação, chegou-se ao consenso de que a produtividade/desempenho dos colaboradores está intimamente associada à motivação e, por conseguinte, à sua satisfação e o bem-estar. No entanto, não devemos ignorar que diferentes pessoas são motivadas por circunstâncias distintas, cabendo ao responsável pelos recursos humanos conhecer os fundamentos da motivação humana. Visto que existe na motivação sempre um desejo de ultrapassar obstáculos e de ir o mais longe possível, isso faz com que o indivíduo satisfeito não esteja necessariamente motivado. Em contrapartida, um indivíduo motivado é sempre um indivíduo satisfeito com o seu papel (Chiavenato, 1990).

III - O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional

3.1- Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional

Tem sido preocupação de diversos investigadores da área estudar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho das empresas. Só a partir da década de 1980 começaram a aparecer os primeiros estudos estabelecendo a relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho da organização através dos trabalhos teóricos e empíricos de diversos autores (exemplo, Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Wood, 1999). Esses estudos eram estudos essencialmente transversais que relacionam os seguintes variáveis: como por exemplo as variáveis da produtividade, da qualidade ou variáveis económicos e financeiros. E muitas vezes, a investigação sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos foi conduzida de uma forma tradicionalmente ao nível individual, com base em alguns resultados obtidos sobre atitudes, comportamentos e desempenho dos indivíduos, que de uma forma geral têm dado um contributo ainda muito limitado para análise do desempenho das organizações.

Em concreto só a partir dos anos 90, é que começaram a surgir a maior parte das pesquisas com maior ênfase sobre a relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho da organização. Contudo, nos estudos mais recentes, tende-se a estabelecer uma articulação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia do negócio, focalizando-se em agrupamentos ou combinação das práticas de gestão de recursos humanos e na análise do seu impacto no desempenho das organizações. Dos artigos publicados são apresentadas evidências sobre os efeitos da gestão de recursos humanos no desempenho das organizações, utilizando não só, as práticas simples e o planeamento, como também foram utilizados critérios diversificados (possibilidade de carreira interna, formação e desenvolvimento, relação de remuneração por desempenho, etc.), ao mesmo tempo que modelos mais complexos têm sido testados e uma abordagem multi-nível tem sido, por vezes, adoptada (Paauwe, 2009).

No cômputo geral, as investigações sobre o progresso do impacto da gestão de recursos humanos no desempenho das organizações têm sido modestas. Visto que, não só têm sido utilizadas práticas diferentes de gestão de recursos humanos como têm sido usadas

diferentes avaliações da implementação dessas práticas. Isto tem reflectido de um modo geral nas conclusões bastante prudente em alguns sínteses dos principais artigos que apareceram ao longo dos últimos anos que confirmam existir uma relação moderada entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Sendo assim, iremos apresentar uma tabela síntese desses principais contributos sobre o impacto da gestão de recursos humanos no desempenho das organizações.

Tabela 4 - Resumo dos principais contributos sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho da organização

Autor	Práticas de gestão de recursos humanos	Medidas do desempenho	Impacto no desempenho da organização
Arthur (1994)	Participação Supervisão Descentralização Competências Benefícios Bónus Formação Renumeração	Produtividade dos trabalhadores <i>Turnover</i> dos trabalhadores Desperdícios	Indústrias com elevado sistema de compromisso obtém elevada produtividade, baixo níveis de turnover e baixos níveis de desperdícios do que os sistemas que incidem mais no controlo
Huselid (1995)	Técnicas de selecção de pessoal Participação dos colaboradores Compensação e incentivos	Produtividade dos trabalhadores <i>Turnover</i> dos trabalhadores	Baixo <i>turnover</i> , boa produtividade e aumento do desempenho organizacional
MacDuffie (1995)	Formação Sistemas de compensação Contratação selectiva	Qualidade do produto Produtividade dos	Práticas de gestão de recursos humanos inovadoras não afectam o

		trabalhadores Medidas de produção organizacionais	desempenho individualmente, mas sim como elementos interligados de um sistema de gestão de recursos humanos internamente consistente
<p> Icniowski, Shaw & Prennushi (1995) </p>	<p> Recrutamento e selecção Incentivos de pagamento Segurança na carreira Equipas de trabalho Flexibilidade nas competências Comunicação Formação em competências alargadas Relações de trabalho </p>	<p> Produtividade dos trabalhadores </p>	<p> Níveis elevados de produtividade </p>
<p> Delaney & Huselid (1996) </p>	<p> Contratação selectiva Incentivos e compensação Formação </p>	<p> Desenvolvimento de novos produtos, programas e serviços Qualidade dos produtos Capacidade para atrair colaboradores essenciais Capacidade para reter colaboradores essenciais Satisfação dos clientes </p>	<p> Impacto positivo nas medidas de desempenho operacional e desempenho no mercado </p>

		Relação entre a gestão e os colaboradores Relação entre os colaboradores	
Pfeffer (1998)	Partilha de informação do desempenho financeiro Descentralização do processo de decisão como princípios básicos da estrutura organizacional, Sistemas de compensação, Formação extensiva, Redução de distinções de status Segurança de carreira Contratação selectiva de novo pessoal Equipas auto-geridas	_____	Práticas de gestão de recursos humanos devem estar alinhadas umas com as outras e uma consistência interna se pretenderem ter um efeito no desempenho da organização
Guthrie (2001)	Promoções internas Trabalho em equipa Recompensas com base nas aptidões Formação com base nas necessidades futuras Partilha de lucros Programas de participação dos funcionários	Produtividade Turnover	Turnover dos funcionários esta associado com a diminuição da produtividade quando o uso de praticas e trabalho de elevado envolvimento e elevado, e com o aumento da produtividade quando o uso destas praticas e baixo
Ahmad e Schroeder	Insegurança de carreira Compensação/Incentivos	Qualidade do produto	Impacto positivo nas medidas de desempenho

(2003)	<p>Contratação selectiva</p> <p>Uso de equipas e descentralização</p> <p>Partilha de informação</p> <p>Formação extensiva</p> <p>Diferenciação de <i>status</i></p>	<p>Custo unitário de produção</p> <p>Flexibilidade para alterar quantidades, velocidade de introdução de novos produtos</p> <p>Tempo de entrega</p>	operacional
Ngo, Lau & Foley (2008)	<p>Seleccção</p> <p>Avaliação de desempenho</p> <p>Estabilidade na carreira</p> <p>Formação</p> <p>Sistemas de compensação e remuneração</p>	<p>Desempenho financeiro:</p> <p>Lucros líquidos</p> <p>Crescimento das vendas</p> <p>Retorno do investimento</p> <p>Quota de mercado</p> <p>Desempenho operacional:</p> <p>Rendimento da produção</p> <p>Produtividade</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos</p> <p>Despesas de I&D e marketing</p>	Efeitos positivos nas medidas de desempenho financeiro e operacional
Paauwe (2009)	<p>Formação e desenvolvimento</p> <p>Sistemas de recompensa</p> <p>Gestão de desempenho (incluindo a avaliação)</p> <p>Recrutamento e selecção</p>	<p>Maior foco nos resultados financeiros</p> <p>Recursos humanos como um valor acrescentado de</p>	<p>Integração (alinhamento/ajustamento) dos interesses individuais, equipas e organizacionais</p> <p>Relacionamento das práticas e políticas de</p>

	cuidadosa Monitorização dos progressos Flexibilidade/agilidade e legitimidade	valores éticos	gestão de recursos humanos com o desempenho do passado e do futuro
--	---	----------------	---

Fonte: Elaboração própria

Efectivamente, ao analisar a tabela 4, de uma forma resumida, podemos verificar que o conjunto das práticas de gestão de recursos humanos individualmente não afecta o desempenho organizacional, mas sim quando estão interligados num sistema de gestão de recursos humanos internamente consistente. Além disso, a sua contribuição é mais significativa quando se encontram integradas nas políticas e práticas de produção (MacDuffie, 1995). O autor refere que um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos internamente consistentes é mais eficaz do que a soma dos efeitos das práticas individuais, devido ao seu mútuo efeito sinérgico. Ou seja, a maioria dos autores referenciados na tabela 4, defendem que, independentemente dos conjuntos de práticas implementadas numa determinada empresa, estas devem estar alinhadas umas com as outras e também devem ser consistentes com a arquitectura organizacional.

A análise adoptada na investigação, no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, tende a ser uma análise ao nível organizacional, enquanto a investigação anterior era geralmente conduzida ao nível individual.

É diversificada a designação que os vários autores atribuem a estes conjuntos de práticas cuja evidência empírica revela contribuírem para um desempenho organizacional positivo. Alguns autores (Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Ngo et al., 2008) consideram que a gestão estratégica de recursos humanos deve passar pela aceitação de um conjunto universal de “boas práticas” de gestão de recursos humanos. Sendo assim, Pfeffer (1998) propôs uma visão universal da gestão estratégica de recursos humanos baseada num conjunto de sete práticas que segundo o mesmo contribuem para o sucesso organizacional: segurança de emprego, processos de recrutamento selectivos, equipas auto-geridas e processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, investimento em actividades de formação e de desenvolvimento, práticas de redução da

distinção de estatuto hierárquico e partilha de informação. Contudo, o autor considera que a implementação destas práticas isoladamente não surte muito efeito, podendo por vezes, ser contra-produtivo. De uma forma elucidativa, o mesmo autor acrescenta, exemplificando, que o aumento das actividades de formação às vezes pode não ter muito sucesso se não for acompanhado de uma estratégia de mudanças na organização do trabalho de forma a permitirem que estes trabalhadores mais capacitados implementem o seu conhecimento. Nesta linha, Mabey & Salaman (1995) apresentam um conjunto de pressupostos considerados de forma consensual atribuídos à gestão estratégica de recursos humanos. Isto é, consideram que no actual quadro socioeconómico, as pessoas, devido aos seus conhecimentos e capacidades, devem ser vistas como um investimento estratégico para as organizações; prever que a gestão de recursos humanos é uma responsabilidade partilhada na organização; socorrer da perspectiva sistémica de gestão de recursos humanos, considerando que os diversos componentes do sistema devem estar articulados com a estratégia da empresa (articulação vertical) e inter-relacionados entre si (articulação horizontal), como sendo um factor particular por excelência da gestão estratégica de recursos humanos. Reforça ainda MacDuffie (1995) argumentando que a unidade apropriada de análise para estudar a estratégia de gestão de recursos humanos não consiste nas práticas de gestão de recursos humanos individuais, mas sim, no agrupamento das práticas internamente consistentes, pois, quanto mais subtil for o alinhamento das práticas de uma determinada organização, melhor poderá ser o funcionamento do sistema de gestão de recursos humanos como um activo estratégico difícil de ser imitado pelos concorrentes. Acrescenta ainda o mesmo autor, que estas práticas permitem a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, motivando os colaboradores a utilizá-los para atingir os objectivos estratégicos da organização.

Nos estudos mais recentes, alguns autores (Ahmad & Schroeder, 2003; Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; etc.) analisaram o impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional. Os vários resultados constituem uma validação empírica, ao indicarem um impacto positivo nas medidas do desempenho organizacional. Com base no trabalho empírico e com o recurso à análise de *clusters*, Arthur (1994), determinou dois sistemas de práticas de gestão de recursos humanos, que designou por sistema de práticas de implicação e sistema de práticas de controlo. O

sistema de implicação tem como objectivo moldar os comportamentos e atitudes desejadas, focalizando-se no desenvolvimento dos empregados. Passando a encara-los como pessoas em quem se pode confiar e que utilizam a sua total dedicação para desempenharem tarefas de uma forma eficaz e consistente com os objectivos da organização. O objectivo do sistema de controlo consiste em reduzir os custos directos do trabalho e aumentar a eficiência, reforçando a obediência dos empregados através de regras e procedimentos específicos e baseando as recompensas na obtenção de resultados. Reforça ainda o mesmo autor, que os dois sistemas integram um conjunto diferente de práticas e de programas de gestão de recursos humanos. Por exemplo, os sistemas de implicação integram práticas que incentivam a participação dos empregados nas decisões de gestão, investimento em actividades de socialização e formação e práticas de remuneração competitivas. Sendo assim, o sistema de práticas baseado na implicação regista níveis de produtividade mais elevados e menores níveis de *turnover* dos funcionários, do que um sistema baseado no controlo. Ou seja, o sistema de gestão de recursos humanos funciona como um moderador entre *turnover* e desempenho produtivo. Aliás, para Icniewski et al. (1995) um sistema de práticas de gestão de recursos humanos, que inclua incentivos de pagamentos, equipas de trabalho, recrutamento e selecção, flexibilidade nas competências profissionais, segurança na carreira, formação em competências alargadas, comunicação e relações laborais, suscita níveis de produtividade elevados. Ao contrário de uma postura de implementação das práticas de gestão de recursos humanos inovadoras de uma forma isolada que tem um impacto reduzido ou quase nulo na produtividade. Reforçam Ngo et al., (2008) que a adopção de um conjunto de práticas de recursos humanos tem efeitos positivos sobre o desempenho financeiro e operacional e também no clima de relações entre os funcionários.

No entanto Huselid (1995) adoptou a designação de práticas de elevado desempenho através de um estudo empírico e do recurso à técnica da análise factorial. Integrou nesta designação dois tipos de práticas: uma orientada para aumentar os conhecimentos, as capacidades dos empregados e a possibilidade de estes os utilizarem no desempenho das suas actividades e nos papéis organizacionais (práticas de recrutamento e selecção rigorosas; oportunidades de formação e de desenvolvimento, processos de participação, equipas de trabalho, círculos de qualidade); outro, que ele designou como práticas de

motivação, estava orientado para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos empregados (avaliação do desempenho, recompensas e oportunidades de progressão baseadas no mérito individual e de equipa). As práticas de gestão de recursos humanos devem estar articuladas entre si de modo a aumentar a eficácia de cada uma, podendo combinar-se de múltiplas formas para assegurar os *skills* e a motivação necessária da força de trabalho e focalizá-los em objectivos organizacionais relevantes. Aliás Huselid (1995), constatou que as práticas de elevado desempenho estão associadas aos retornos financeiros positivos para as organizações e que uma parte significativa do impacto destas práticas surgia relacionado com a baixa rotatividade e a elevada produtividade dos empregados. Acrescenta ainda o mesmo autor, que o impacto das práticas de gestão recursos humanos no desempenho da organização em certa circunstância é condicionado pela postura estratégica da organização.

De uma forma resumida, as práticas de trabalho de elevado desempenho são aquelas que permitem a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências por parte dos colaboradores. Para além disso, promovem condições de aplicação de conhecimentos e a utilização de competências. E esses efeitos poderão conduzir a uma força de trabalho mais motivada e envolvida. Ou seja, parece consensual, que as práticas de gestão de recursos humanos de elevada performance se reflectem no melhor desempenho das empresas, permitindo que o sucesso das organizações apareça efectivamente associado à capacidade intra-organizacional de saber gerir os recursos humanos que dão vida às organizações (Huselid, 1995).

Guthrie (2001) utilizou as designações de práticas de elevado envolvimento e de elevada implicação como um sistema de práticas de gestão de recursos humanos orientado para o desenvolvimento do nível de *skills* dos empregados, a motivação, a informação que estes têm sobre a organização e capacitando-os de modo a utilizarem os conhecimentos, habilidades e capacidades no trabalho que realizam. O mesmo autor utiliza como exemplos de práticas de elevado envolvimento: programas de formação e de desenvolvimento, processos de participação e de partilha de informação com os empregados, práticas de promoção interna baseadas no mérito, partilha de lucros, trabalho em equipa, recompensas contingentes às competências e ao desempenho. Acrescenta ainda Wood (1999) que a escolha das práticas de elevado envolvimento

pelas organizações promovem a flexibilidade no trabalho, o trabalho de equipa e a minimização de diferenças de *status*. Por sua vez, estes conjuntos de práticas de elevado envolvimento contribuem para a retenção dos colaboradores e para a produtividade da organização.

Reforça ainda, Pfeffer (1998), considerando que as práticas de elevado envolvimento, boas práticas, são uma fonte importante para aumentar o desempenho organizacional, visto que as pessoas trabalham mais devido ao maior envolvimento e implicação que têm por lhes ser atribuído um controlo maior sobre o que efectuam. Porém, trabalham de forma mais inteligente porque estas práticas encorajam o desenvolvimento de competências e de aptidões e facilitam a sua aplicação no desempenho profissional. Acrescenta ainda o mesmo autor, que as práticas de gestão de elevado envolvimento responsabilizam mais os empregados e permitem economizar custos administrativos e de controlo que são necessários quando existe uma força de trabalho alienada numa relação de antagonismo com a gestão.

Em síntese, parece ser consensual que, subjacente à designação de práticas de elevado desempenho, elevado envolvimento, práticas estratégicas, boas práticas, estas são uma concepção de gestão de recursos humanos orientada para desenvolver e manter as competências e a implicação dos empregados na organização. Sendo assim, estas concretizam-se através de práticas de recrutamento e selecção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito e igualmente em práticas de formação e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa. E todas essas práticas resumem-se em acções específicas utilizadas pelas organizações para atrair, satisfazer, motivar, reter e desenvolver os empregados.

IV - Capítulo: Metodologia

4.1 - Questões e Objectivos de investigação

O presente trabalho tem como objecto de estudo as empresas de médias e grandes dimensões do Concelho (Município) de Braga e nele participaram os gestores/responsáveis de recursos humanos das referidas empresas.

4.1.1 - Questões de investigação

A finalidade deste estudo prende-se com a análise do impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional. Assim, o objectivo geral do nosso estudo é responder à seguinte pergunta de partida: Como é que as práticas de gestão de recursos humanos focadas na motivação e na satisfação das pessoas exercem influência no desempenho de uma organização.

4.1.2 - Objectivos do estudo

A crise que progressivamente se vai manifestando, paralelamente a uma enorme competitividade empresarial a nível mundial, despoletou um interesse insaciável das organizações na procura das vantagens competitivas. Tais fenómenos originaram diversos estudos académicos e profissionais sobre o potencial da gestão de recursos humanos no desempenho das organizações. Ou seja, a actividade de gestão de recursos humanos e o seu papel nas organizações, apesar de estarem sujeitos a constantes pressões externas - dentre as quais se podem citar a globalização dos mercados, o progresso tecnológico, a competição internacional, as condições macro e micro económicas de cada país, as políticas nacionais, a legislação laboral e as mudanças sociais e culturais, continuaram a ser um único e valioso recurso que pode agregar valor e vantagem competitiva às organizações. Entretanto, com a realização deste estudo temos a pretensão de contribuir para uma melhor compreensão da gestão de recursos humanos no desempenho das empresas no Município de Braga.

Mais especificamente, é nosso objectivo:

- ⇒ Mostrar a pertinência da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional;

- ⇒ Ilustrar como satisfazer os colaboradores de modo que a organização atinja um elevado desempenho.
- ⇒ Compreender o processo pelo qual a gestão de recursos humanos tem uma relação positiva com o desempenho organizacional.

4.2 - Hipóteses do estudo

De acordo com Gil António (1999) a hipótese tem um papel fundamental na sugestão e explicação para os factos. Essas sugestões e explicações poderão ser a resposta e solução do problema. Neste sentido, as hipóteses podem ser considerados como verdadeiras ou falsas depois de uma análise cuidada e devidamente testada.

Após a revisão da literatura sobre o tema “ O impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional” com base nos principais estudos empíricos, propomos as seguintes hipóteses que se pretendem confirmar através da análise dos dados recolhidos nos inquéritos por questionário:

Hipótese 1: Existe uma relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional;

De acordo com a literatura, a competitividade da empresa depende, em larga medida, da disponibilidade, da adaptabilidade, da inovação, da flexibilidade, da dinâmica e da capacidade das pessoas de se envolverem no projecto da empresa e de transforma-lo em factor da vantagem competitiva (Pfeffer, 1994; Collins & Clark 2003). Desta forma, a gestão de recursos humanos torna-se num processo estratégico, cuja contribuição é central para o desempenho e a competitividade da organização. Aliais, de acordo com Boselie et al. (2001) existe uma razão de causalidade entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações e vice-versa.

Hipótese 2: Uma gestão de recursos humanos com foco na satisfação conduz a uma maior eficiência do desempenho organizacional.

As evidências comprovam que as práticas de gestão de recursos humanos com foco na satisfação conduzem a uma maior eficiência no desempenho organizacional. Segundo Bilhim (1996), os colaboradores estando satisfeitos irão exercer elevados níveis de

esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que estará condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas das necessidades do seu colaborador.

4.3 - População alvo do estudo

Na impossibilidade de estudarmos a totalidade das empresas existentes no Município de Braga, a nossa amostra foi seleccionada numa perspectiva de conveniência, partindo da base de dados estatísticos de 2008, do Instituto Nacional de Estatística (INE). Embora seja frequente o recurso a este tipo de amostragem, reconhecemos que ela possui diversas restrições no que respeita à representatividade dos dados, nomeadamente quando pretendemos generalizar o estudo. Porém, em função dos meios e do tempo de que dispúnhamos, esta constituiu a melhor forma de alcançar um número razoável de sujeitos respondentes, tendo as limitações daqui derivadas sido consideradas ao longo do nosso trabalho. Por esta razão foi considerada uma população total de 130 empresas, pertencentes à categoria das empresas de médias e grandes dimensões. Este universo de empresas foi delimitado por critérios de selecção por estarem localizadas no Município de Braga e, simultaneamente, por terem entre 50 e 249 e 250 e mais números de trabalhadores. Dos referidos dados, tivemos que eliminar 52 empresas, pelo seguinte motivo: os inquéritos por questionários foram enviados para as empresas via correio electrónico para serem preenchidos. Logo, as empresas que não tinham correio electrónico segundo a lista das empresas cedida pelo INE, ficaram excluídos da referida amostra. Contudo, a nossa amostra do estudo (população alvo) final ficou reduzida a um total de 78 empresas, da categoria de médias e grandes dimensões do Município de Braga com contacto activo na internet.

De acordo com a tabela 5, pode-se verificar as empresas que compõem o referido estudo por sectores da actividade económica. Esses resultados podem ser analisados pela tabela seguinte.

Tabela 5 - Distribuição das empresas da amostra segundo o sector da actividade

Sectores	Nº de empresas	Percentagem
Actividades de Administração, Informação e consultoria	4	5,1%
Alojamento, restauração	2	2,6%
Captação, tratamento e distribuição de água	2	2,6%
Comércio de veículos automóveis	13	16,7%
Construção	21	26,9%
Indústria transformadora	30	38,5%
Transporte e armazenagem	6	7,7%
Total	78	100,0%

Fonte: INE (2008)

Pela análise da referida tabela, podemos verificar que as empresas do sector das “indústrias transformadoras” são as mais representativas da amostra com cerca de 38.5% das empresas.

4.4 - Método de recolha de dados

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo têm um carácter quantitativo, sendo utilizado o inquérito por questionário, o qual apresentaremos mais adiante. A investigação quantitativa permitirá a utilização de diferentes técnicas de análise de dados com um vasto número de variáveis e, determinar a importância de cada uma delas e suas inter-relações dentro do modelo teórico. Aliás, segundo Hill & Hill (2002), a investigação quantitativa apresenta as seguintes características: (1) ancora-se no positivismo lógico, ou seja, procura as causas dos fenómenos sociais; (2) exige uma medição rigorosa e controlada; (3) é objectiva e orientada para o resultado; (4) é orientada para a comprovação; e (5) é fiável (dados sólidos e repetíveis).

4.4.1 - Inquérito por Questionário

Com o objectivo de responder às questões da investigação, o método escolhido foi o inquérito por questionário a aplicar aos gestores/responsáveis pelos Recursos Humanos das empresas objecto deste estudo. As respostas recolhidas segundo este método irão

permitir-nos estabelecer uma relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

Segundo Gil António (1999) existe um conjunto de vantagens, na utilização dos inquéritos por questionários, face a outras técnicas de recolha de informação, a saber: (1) são menos dispendiosos; (2) possibilidade de atingir grandes números de pessoas; (3) permite que as pessoas respondam no momento que julgarem mais conveniente; (4) dado o carácter estandardizado das perguntas, pode-se garantir uma certa uniformidade nas respostas; e (5) assegura-se o anonimato dos sujeitos, sentindo-se mais livres no momento de responder.

Na construção do inquérito por questionário tivemos a preocupação com o *layout*, que segundo Hill & Hill (2002) se for claro e atraente aumenta a probabilidade de obter a cooperação dos respondentes.

No que respeita à estrutura do inquérito (Anexo II), este foi construído por 3 secções, com base nas seguintes dimensões:

- ⇒ Secção I – Dados do inquirido e da empresa (informação relativamente ao sexo, idade, nível de escolaridade, anos no cargo e na empresa, situação profissional, ocupação, caracterização da empresa quanto a propriedade, quanto a actividade económica, quanto a dimensão, número de trabalhadores e suas qualificações profissionais e a existência ou não de Departamento de Recursos Humanos).
- ⇒ Secção II – Práticas e políticas de gestão de recursos humanos (foi apresentada uma lista de 27 políticas e práticas, aos inquiridos solicitando-lhes se estas eram aplicadas na sua organização e qual o grau de envolvimento do Departamento de Recursos Humanos na sua aplicação. Foram respondidas numa escala de três posições (1, não se aplica; 2, aplica-se, sem envolvimento do Departamento de Recursos Humanos; 3, aplica-se, com grande envolvimento do Departamento de Recursos Humanos). Ainda foi introduzida uma pergunta aberta onde o profissional que respondia poderia descrever outras políticas e práticas que são utilizadas pela empresa que não constavam da lista).

⇒ Secção III – Desempenho organizacional (esta foi subdivida em duas secções: a primeira subsecção era constituída por 51 questões fechadas, que permitiam ver em que medida estas práticas podiam ser averiguadas na sua organização, através da escala tipo Likert de cinco posições (1, nunca; até 5, sempre). Foi ainda introduzida uma pergunta aberta onde o profissional que respondia poderia indicar outras actividades que não constavam da referida lista; a segunda subsecção era constituída por 10 questões fechadas, que indicavam a frequência de valorização de determinadas situações na organização, através de uma escala tipo Likert de cinco posições (1, muito baixo; até 5, muito alto). Foi também introduzida uma questão aberta onde o inquirido podia indicar outras situações que não constavam da lista.

Devido ao tempo limitado da investigação, e como forma de rentabilizar o tempo, foi realizada uma revisão bibliográfica no intuito de encontrar inquéritos por questionário que pudessem ser utilizados e adaptados ao referido estudo. As investigações que serviram de suporte ao desenvolvimento do inquérito por questionário foram Moura (2000), Kaya (2006) e Ahmad, S. & Schroeder, R.G. (2003).

O procedimento metodológico adoptado foi o seguinte: (1) houve um período de telefonemas para as empresas com o objectivo de sensibilizá-las a participarem e a procederem à confirmação dos endereços do correio electrónico (e-mail) dos directores/responsáveis de Recursos Humanos; (2) a distribuição e colecta das informações foram realizadas através de um questionário online, colocado no link <http://ribeiro.limequery.com/34513/lang-pt>. Todas as empresas do Município de Braga, com as características acima indicadas, receberam um link onde podiam aceder aos questionários de forma online e proceder ao seu preenchimento. Automaticamente, ao terminar o seu preenchimento, os dados eram enviados para um banco de dados online, garantindo total segurança dos dados e anonimato dos participantes; e (3) Foram enviadas 76 cartas, dirigidas aos gestores/responsáveis pelos Recursos Humanos das empresas, solicitando a cooperação no preenchimento e na devolução do questionário, de forma a proporcionar um maior número de respostas possível, e ao mesmo tempo servir de garantia, que os dados fornecidos pelo questionário serão tratados de forma

completamente confidencial, usados exclusivamente com propósitos estatísticos e de forma agregada na referida tese.

4.4.2 - Pré-teste

Na possibilidade de se afinarem e/ou eliminarem alguns aspectos menos compreensíveis do questionário inicial foi realizado um pré-teste a 2 colegas do curso de Gestão de Recursos Humanos e a 2 actuais gestores/responsáveis de Recursos Humanos das empresas de média e grande dimensão.

Os resultados obtidos indicavam que o inquérito era um pouco longo, que deveria ser reduzida, mas devido à pertinência das questões, decidimos mantê-las mesmo assim, fazendo pequenas correcções numa e noutras questões. O inquérito na sua versão definitiva inclui um total de 104 itens, compiladas em 6 páginas.

4.4.3 - Taxa de resposta

Três semanas após o envio pelo correio electrónico (prazo mencionado para a recepção das respostas) do inquérito por questionário e de forma a aumentar a taxa de respostas, foram realizados novamente telefonemas intensivos às empresas participantes no estudo com intuito de incentiva-los no envio das respostas. Em muitos casos, a pedido dos próprios responsáveis/gestores de recursos humanos das respectivas empresas, foram enviadas segundas cópias do link do inquérito. Depois de várias insistências, muitos deles prometeram responder ao inquérito, não o tendo, todavia, concretizado.

Foram devolvidos 35 questionários, sendo que 11, estavam preenchidos de forma incompleto, ou seja, tinham respostas incompletas. Foram ainda excluídas 2 empresas que, contactadas telefonicamente, mostraram-se indisponíveis em participar no preenchimento do referido inquérito por questionário alegando falta de tempo, reforçando ainda que a empresa não participa no preenchimento de inquéritos que não sejam os de INE. Portanto, podemos considerar o nosso universo efectivo constituído por 76 empresas que se mostraram receptivas a uma possível colaboração. No total foi

conseguida uma taxa de resposta de 31.6%¹, que representa uma amostra de 24 empresas/respostas completas.

A taxa de resposta embora baixa, situa-se ainda dentro dos limites aceitáveis para inquéritos deste género e nesta área. Apesar de não existir um parâmetro específico do valor da taxa de resposta aceitável, para o estudo desta natureza, quanto mais alto é o valor da taxa de resposta conseguido melhor para estudo. Contudo, apesar da inexistência de muitos estudos desta natureza em Portugal, dentre os estudos empíricos examinados sobre práticas de gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas encontra-se o trabalho de Moura (2000), que utiliza a metodologia de inquérito por questionário, que alcançou uma taxa de respostas de 21,8%, que considerou boa. Apoiando-se ainda no estudo de Hegewish & Brewster (referido por Moura, 2000), consideram-se consistentes estudos similares em diferentes países europeus onde as taxas de respostas, de inquéritos por questionários, variaram entre 10 e 42%.

Deste modo, tidos em linha de conta os resultados acima referidos e o facto de o inquérito por questionário comportar um total de 6 páginas, totalizando 104 itens, e que o tempo exigido para a sua resposta era, em termos médios, de pelo menos trinta a quarenta minutos constituíram como um dos factores influenciadoras na participação das empresas (responsável/gestor de recursos humanos) e das suas respectivas respostas. E não só, também, houve outros factores que influenciaram o número das respostas das empresas: (1) os correios electrónicos de algumas empresas são gerais, dependendo, assim, da decisão do colaborador, em enviar ou não a mensagem para o departamento/responsável competente; (2) a situação de crise por que passa o país, o que contribui para que muitas empresas, abrangidas pelo estudo, não se sintam motivadas em colaborar no preenchimento dos inquéritos; (3) pode ser explicada pela proliferação de solicitações que têm sido apresentadas às empresas para participarem nos estudos empíricos; (4) a altura (final e início do mês) não ser adequada, por terem muitos trabalhos nesta época; (5) em alguns casos foi-nos informado que o responsável/gestor de recursos humanos estava de férias e noutros casos estavam-se a preparar para entrar de férias; (6) por último, o inquérito por questionário era demasiado

¹ Esta percentagem foi calculada a partir da subtracção dos casos inválidos ao número total de inquéritos.

extenso, o que, associado a outros factores, pode ter contribuído para um nível baixo de respostas. Pelas razões já apontadas, mesmo assim, conseguimos uma taxa de 31,6%, o que pode ser considerado aceitável.

Para o tratamento dos dados resultantes da aplicação do inquérito por questionário recorreremos ao apoio do programa *Lime Service*, *Excel* e do programa *software Statistical Package Social Science (SPSS)*.

V - Capítulo: Análise dos Resultados

5.1 - Caracterização global da amostra

A realização deste estudo envolve a análise e o tratamento de dados recolhidos mediante a administração do inquérito por questionário junto dos responsáveis/gestores de recursos humanos das empresas alvo. Apesar de estarmos perante um universo de 76 empresas de médias e grandes dimensões, localizadas no Município de Braga, as quais foram inquiridas no período de Maio a Julho de 2011, a verdade é que, aquando da distribuição dos inquéritos por questionário àqueles responsáveis/gestores, e após várias insistências, apenas foram recebidas 35 (46,1%) respostas, as quais serão, efectivamente, analisadas.

Antes de proceder com o tratamento estatístico dos dados fizemos uma pré-codificação das questões do inquérito por questionário, visto que possuía um grande número de questões fechadas de modo a facilitar-nos no seu tratamento.

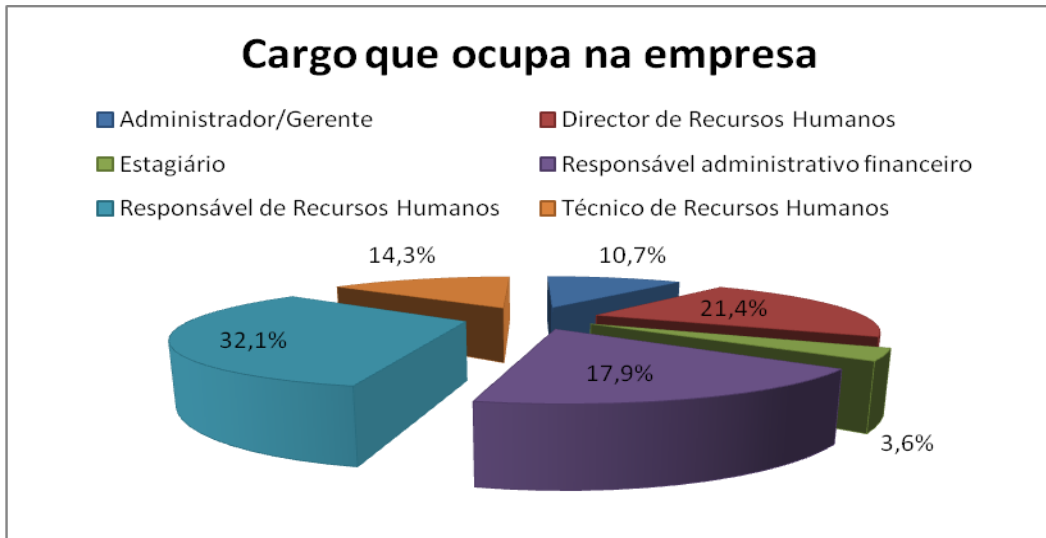
5.2 - Caracterização dos inquiridos

A caracterização dos inquiridos teve em conta o cargo que ocupam na empresa, o género, a idade, as habilitações académicas, a antiguidade na função e na empresa, e a situação profissional, tal como a seguir se apresenta:

a) Cargo que ocupa na empresa

De acordo com os responsáveis/gestores de recursos humanos, como se pode verificar no gráfico nº 1, a maioria dos inquiridos ocupa o cargo de Responsável de Recursos Humanos nas empresas (32,1%), seguido de Director de Recursos Humanos (21,4%). Curiosamente, a responsabilidade pela gestão de recursos humanos ainda está centralizada na administração ou gerência, em 10,7% das empresas inquiridas.

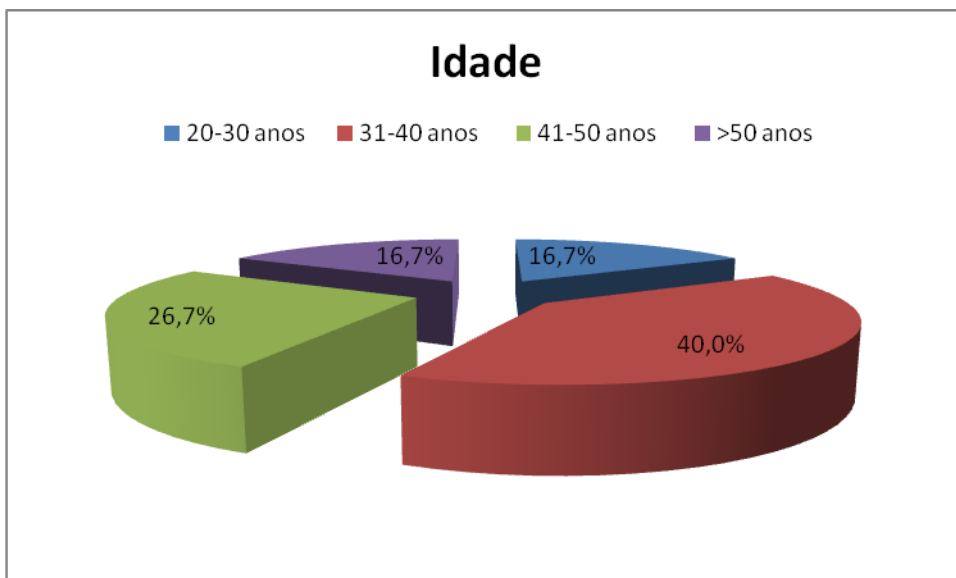
Gráfico Nº1 - Cargo que ocupa na empresa



b) Idade e género

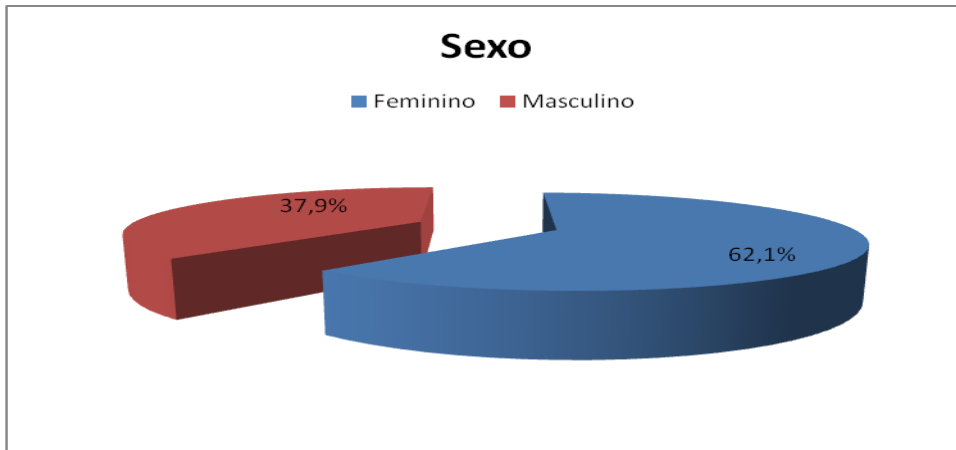
De acordo com o gráfico nº2, a maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre 31 e os 40 anos (40%), seguindo-se-lhe as faixas etárias dos 41 aos 50 anos (26,7%) e com igual percentagem (16,7%) os gestores mais jovens dos 20 aos 30 anos e a dos gestores que possuem mais de 50 anos.

Gráfico Nº2 - Idade dos inquiridos



Observando o gráfico nº 3, verifica-se que a maioria dos inquiridos que ocupam o cargo de Responsável/Gestor de Recursos Humanos é do sexo feminino (62,1%), apenas 37,9% são do sexo masculino.

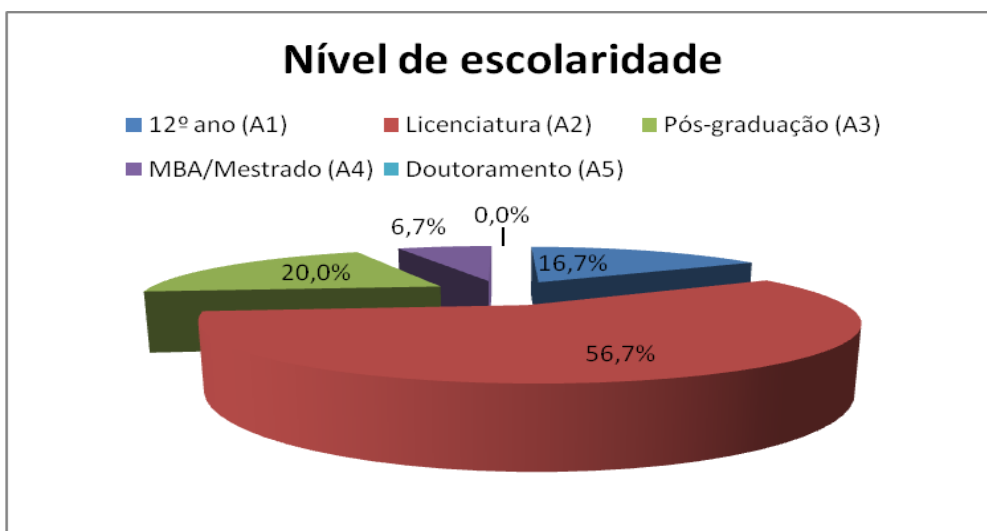
Gráfico N°3 - Sexo dos inquiridos



c) Habilitações académicas

Relativamente ao nível de escolaridade dos responsáveis/gestores de recursos humanos, pode verificar-se no gráfico nº 4, que a maioria dos inquiridos possui uma licenciatura (56,7%). O nível mais baixo de escolaridade representa 16,7% dos inquiridos com 12º ano de escolaridade. Nenhum dos responsáveis/gestores de recursos humanos possui um doutoramento.

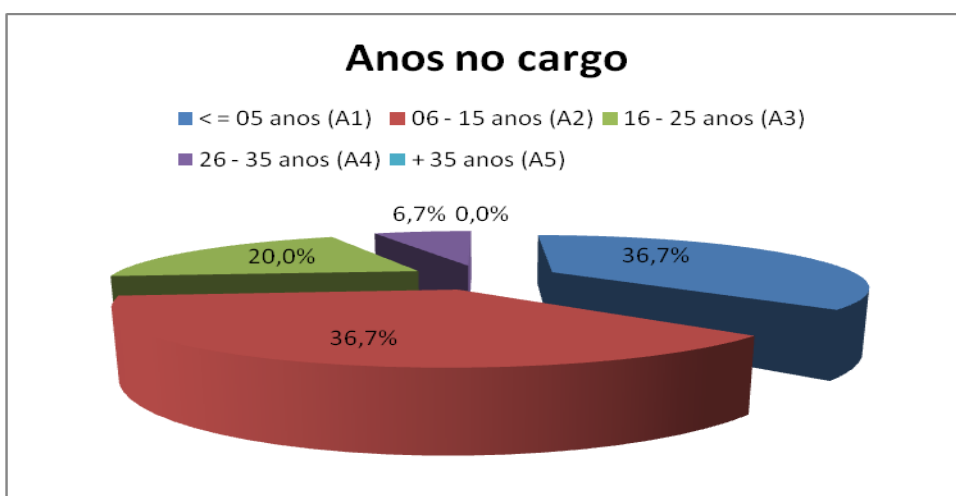
Gráfico N°4 - Habilitações académicas



d) Antiguidade na função e na empresa

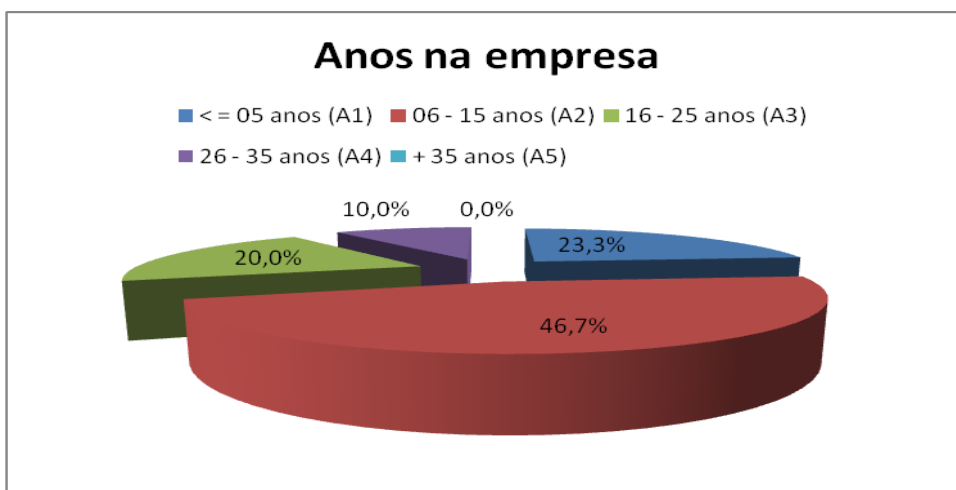
Observando o gráfico nº 5, sobre a antiguidade dos responsáveis/gestores de recursos humanos na função, pode-se verificar uma igual percentagem (36,7%) de 5 ou menos anos e no intervalo de 6 aos 15 anos no exercício da função de responsável/gestor de recursos humanos. Nenhum dos inquiridos tem mais de 35 anos na função.

Gráfico N°5 - Da antiguidade na função de responsável/gestor de recursos humanos



Segundo o gráfico nº6, constata-se que a maioria dos inquiridos, em termos de anos na empresa, encontra maior expressão no intervalo dos 6 aos 15 anos (46,7%), seguindo-se (23.3%) os inquiridos com 5 ou menos anos ao serviço na empresa. Nenhum dos inquiridos tem mais de 35 anos na empresa.

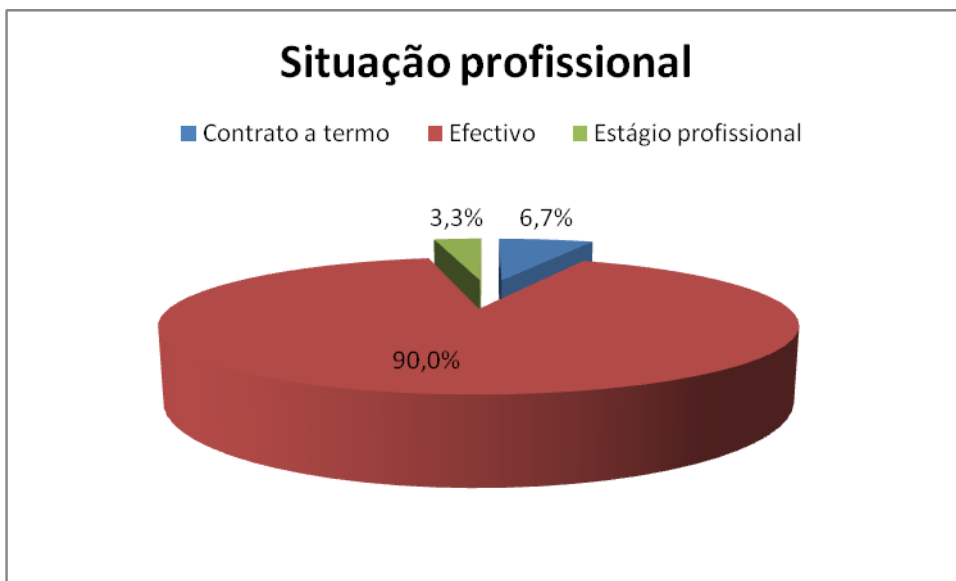
Gráfico N°6 - Da antiguidade na empresa



e) Tipos de vínculo dos inquiridos

Podemos observar no gráfico nº 7, que a maioria das empresas respondentes continua a privilegiar a contratação efectiva dos seus trabalhadores (90,0%). Estamos, claramente, perante empresas que se perfilam num conjunto que privilegia a segurança no emprego.

Gráfico N°7 - Tipos de vínculo dos inqueridos



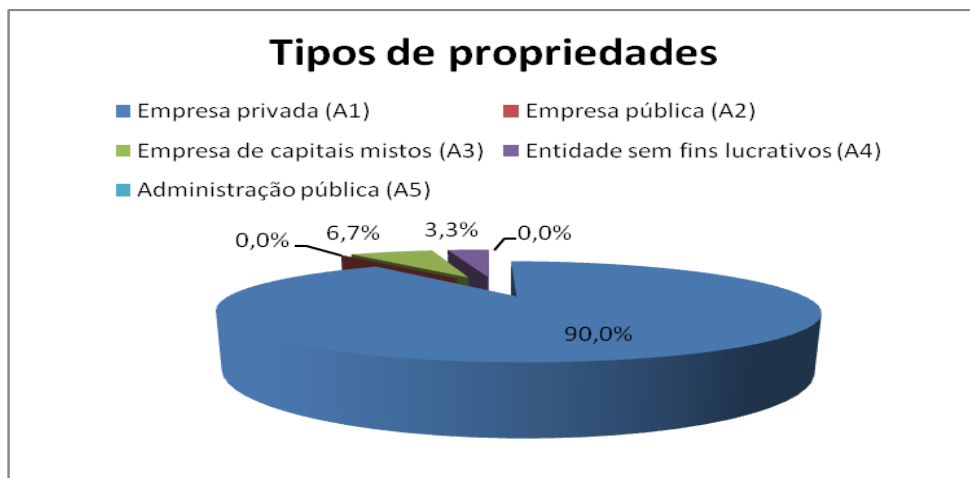
5.3 - Caracterização das Empresas

As 35 organizações que responderam ao inquérito por questionário estão distribuídas pelo tipo de propriedade, pela dimensão, pelo sector de actividade, e pelo número de trabalhadores de acordo com o nível de escolaridade, tal como a seguir se expressa:

a) Como caracteriza a empresa?

Conforme se pode verificar pelo gráfico nº 8, 27 empresas (90%) pertencem ao sector privado, 2 são de capitais mistos (6,7%), e 1 trata-se de uma organização sem fins lucrativos (3,3%).

Gráfico N°8 - Distribuição das empresas pelo tipo de propriedade



b) Nível de escolaridade dos trabalhadores

A tabela 6 mostra-nos que as empresas respondentes empregam um total de 5.994 trabalhadores. Em média, cada empresa inquirida tem um total de 240 trabalhadores sendo que 60,2% dos seus trabalhadores não possuem o 12º ano de escolaridade. Ou seja, estamos perante um tipo de empresas que não exige um elevado nível de escolaridade aos seus colaboradores. Ainda da observação da tabela 6, podemos verificar que existe um número reduzido de profissionais com escolaridade de nível superior. Ou seja, a situação é reforçada se tivermos em atenção que, em média, existem por empresa apenas 40 colaboradores com um grau de escolaridade ao nível de mestrado, licenciatura e bacharelato.

Tabela 6 - Nível de escolaridade dos trabalhadores nas empresas respondentes

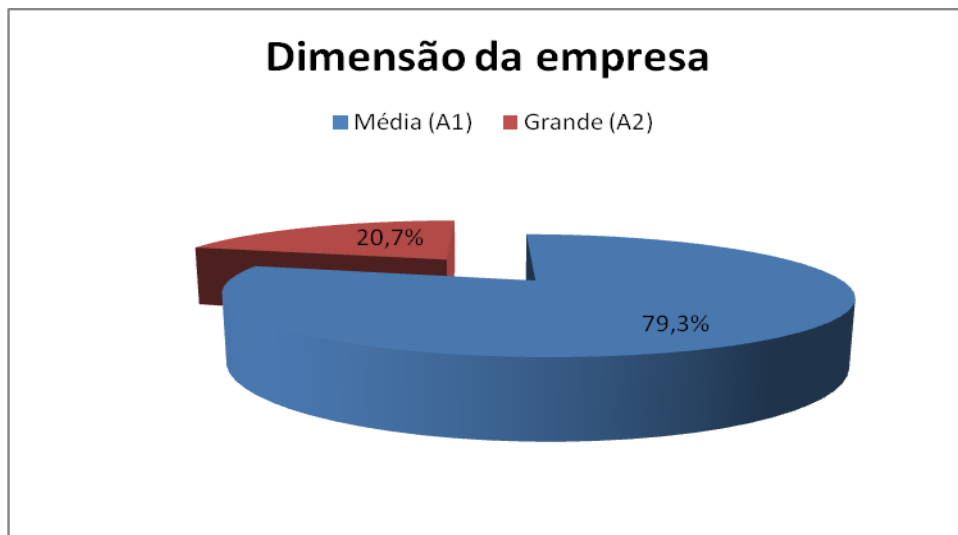
	Nível de escolaridade dos trabalhadores						Total
	Ensino superior	12º Ano	9º Ano	6º Ano	4ª Classe	Inferior à 4ª classe	
Nº de trabalhadores	1010	1373	1350	1380	747	134	5994
Percentagem de trabalhadores	16,9%	22,9%	22,5%	23,0%	12,5%	2,2%	100,0%
Médias de trabalhadores	40	55	54	55	30	5	240

c) A dimensão da empresa

Observando o gráfico nº 9, verifica-se que a maioria das empresas inquiridas (79,3%) são empresas de médias dimensões e 20,7% pertencem a empresas de grande dimensão.

Como todas as empresas têm diferentes números de efectivos, dividimos a dimensão das empresas, pelo critério habitual do INE, do seguinte modo (gráfico 9): entre 50 – 249 trabalhadores – empresa de média dimensão; e mais de 250 trabalhadores – empresa de grande dimensão.

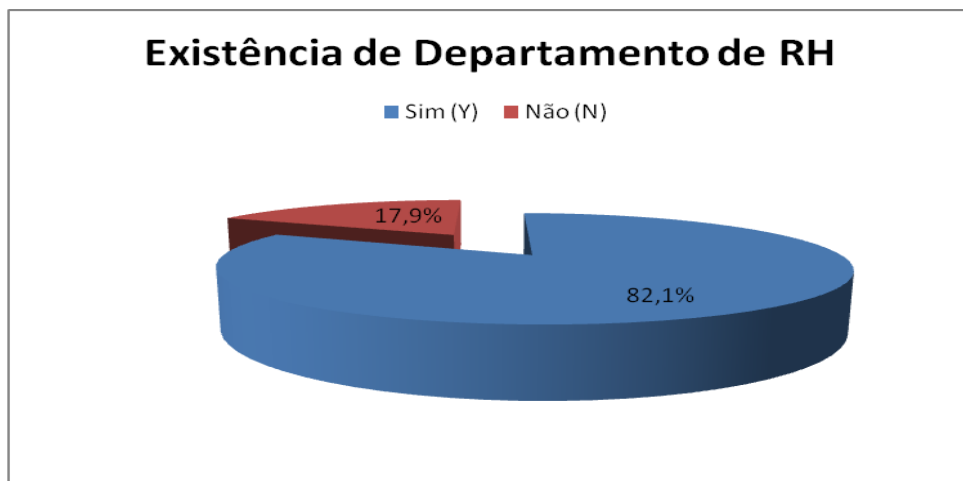
Gráfico N°9 - A dimensão da empresa



d) Existência de Departamento de Recursos Humanos

De acordo com o gráfico nº 10, podemos verificar que 82,1% das empresas inquiridas tem um departamento de recursos humanos. As restantes empresas (17,9%) não possuem um departamento de recursos humanos instituído na sua estrutura hierárquica, mas têm um responsável que responde por esta área. Desta análise somos levados a concluir que nestas empresas, a gestão de recursos humanos é uma área ainda não valorizada nos objectivos e propósitos a que se destina.

Gráfico N°10 - Existência de Departamento de Recursos Humanos nas empresas inquiridas



e) Qual o principal sector de actividade da empresa?

Observando a tabela 7, pode-se verificar que o sector de actividade predominante é o das indústrias transformadoras, 15 (51,7%), seguido das de construção, 9 (31%).

Tabela 7 – Distribuição pelo sector de actividade

Sector de actividade da empresa		Frequência	Percentagem	Perc. Válido
Válido	Alojamento, restauração	1	2,9%	3,4%
	Captação, tratamento e distribuição de água	1	2,9%	3,4%
	Comércio de veículos automóveis	1	2,9%	3,4%
	Construção	9	25,7%	31,0%
	Indústrias transformadoras	15	42,9%	51,7%
	Transporte urbanos passageiros	2	5,7%	6,9%
	Total	29	82,9%	100,0%
Faltam		6	17,1%	
Total geral		35	100,0%	

5.4 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Empresas de Médias e Grandes Dimensões

A análise da listagem das 27 práticas de gestão de recursos humanos constante do questionário, permite-nos aferir o nível de envolvimento do departamento de recursos

humanos e o tipo de práticas de gestão de recursos humanos que são utilizadas e implementadas nas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga. Além disso, permite-nos diferenciar as práticas que envolvem ou não os gestores de recursos humanos das referidas empresas. Para tal, foi utilizado um questionário fechado com uma escala de 1 a 3, assim definida:

- 1 - Não se aplica;
- 2 - Aplica-se, sem envolvimento do Departamento de Recursos Humanos;
- 3 - Aplica-se, com grande envolvimento do Departamento de Recursos Humanos.

De acordo com as respostas, pelas percentagens obtidas, constata-se na tabela 8, um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos nas empresas de médias e grandes dimensões que tem um grande envolvimento do departamento de recursos humanos.

Tabela 8 - Tipos de práticas de gestão de recursos humanos com maior envolvimento do Departamento de Recursos Humanos

Práticas	Percentagem
Concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação	68,0%
Diagnóstico das necessidades de formação	68,0%
Planeamento de acções formativas	68,0%
Procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente	68,0%
Orientação e formação dos recém-admitidos	64,0%
Recrutamento e Selecção	60,0%
Avaliação do desempenho	60,0%
Planeamento de efectivos	56,0%
Qualificação de funções	52,0%
Avaliação do processo formativo	52,0%
Prática de horários flexíveis	52,0%
Gestão de competências (quadros)	52,0%
Gestão das retribuições	48,0%
Segurança e higiene no trabalho	48,0%
Gestão participativa	48,0%

Planos de carreira	44,0%
Gestão por objectivos (GPO)	44,0%
Planos de redução de efectivos	40,0%

De acordo com a tabela 8, pode-se constatar, das 18 práticas com maior envolvimento do departamento de recursos humanos, que 5 integram o conteúdo da formação, 5 estão inseridas na gestão dos custos, 2 novas orientações e as restantes seis são as tradicionais: Recrutamento e selecção, Avaliação do desempenho, Segurança e higiene no trabalho, Planeamento de efectivos, Qualificação de funções e Plano de redução de efectivos.

Para um estudo mais detalhado iremos analisar individualmente as práticas com maior envolvimento do departamento de recursos humanos. De forma a não estender muito esta análise apenas vamos referir os quadros estatísticos das 5 práticas com percentagem superior a 60% e as suas respectivas interpretações. Também, por serem práticas que se aplicam nas empresas com maior valor estatístico, que consideramos muito positivo.

5.4.1 - Análise das práticas de maior envolvimento do departamento de recursos humanos

Quanto à concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação (tabela 9), as 25 respostas revelam que 68,0% indicam um maior envolvimento do departamento de recursos humanos, com 28,0% a indicar aplicar-se sem envolvimento do departamento de recursos humanos. Estes resultados parecem-nos lógicos pois na maioria das empresas de médias e grandes dimensões é o departamento de recursos humanos que tem a responsabilidade de criar e desenvolver os programas e conteúdos de formação.

Tabela 9 - Concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação

		Frequência	percentagem	Per. Válido
Válido	1	1	2,9%	4,0%
	2	7	20,0%	28,0%
	3	17	48,6%	68,0%
	Total	25	71,4%	100,0%
Faltam		10	28,6%	
Total geral		35	100,0%	

Quanto ao diagnóstico das necessidades de formação, e conforme se pode verificar na tabela 10, 68,0% das 25 respostas referem um maior envolvimento do departamento de recursos humanos. Apesar do diagnóstico das necessidades de formação não ser uma atribuição exclusivamente da responsabilidade do director de recursos humanos, observa-se, todavia, que só é possível a viabilidade da acção de formação com o parecer do mesmo.

Tabela 10 - Diagnóstico das necessidades de formação

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	2	5,7%	8,0%
	2	6	17,1%	24,0%
	3	17	48,6%	68,0%
	Total	25	71,4%	100,0%
Faltam		10	28,6%	
Total geral		35	100,0%	

Para a questão de planeamento das acções formativas as respostas revelam, conforme tabela 11, 68,0% das empresas com maior envolvimento do departamento de recursos humanos, enquanto em 24,0% não se verifica um envolvimento do departamento de recursos humanos. Estes valores levam-nos a concluir que existem nas empresas chefias intermédias que respondem por estas práticas.

Tabela 11 - Planeamento das acções formativas

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	2	5,7%	8,0%
	2	6	17,1%	24,0%
	3	17	48,6%	68,0%
	Total	25	71,4%	100,0%
Faltam		10	28,6%	
Total geral		35	100,0%	

Sobre a questão, da procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente, a tabela 12, mostra que em 68,0% das 25 respostas, há um grande envolvimento do departamento de recursos humanos e 28% sem o envolvimento do departamento de recursos humanos, ou seja, que 96,0% da amostra preocupa-se com a eficácia na comunicação descendente e ascendente nas empresas.

Tabela 12 - Procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	1	2,9%	4,0%
	2	7	20,0%	28,0%
	3	17	48,6%	68,0%
	Total	25	71,4%	100,0%
Faltam		10	28,6%	
Total geral		35	100,0%	

Sobre a orientação e formação dos recém admitidos (tabela 13), 25 respostas mostram que em 64,0% das empresas há um maior envolvimento do departamento de recursos humanos, e que em 36,0% não se observa esse envolvimento. Estes resultados indicam-nos que 100,0% das empresas do Município têm um plano de orientação e formação dos recém-admitidos, através do qual se procura transmitir a integração inicial, dando a conhecer a organização e a sua cultura.

Tabela 13 - Orientação e formação dos recém-admitidos

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	0	0,0%	0,0%
	2	9	25,7%	36,0%
	3	16	45,7%	64,0%
	Total	25	71,4%	100,0%
Faltam		10	28,6%	
Total geral		35	100,0%	

5.4.2 - Análise das práticas que se aplicam sem o envolvimento do departamento de recursos humanos

De acordo com as respostas, pelas percentagens obtidas, pode-se verificar na tabela 14, um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos nas médias e grandes empresas do Município de Braga, que se aplicam sem o envolvimento do departamento de recursos humanos. Mais adiante iremos analisar estas práticas de uma forma individual e detalhada. Para não alongar muito esta análise, apenas iremos expor os quadros estatísticos das duas práticas com percentagem superior a 50% e as suas respectivas interpretações.

Ainda para justificar a nossa opção de análise e interpretação, das práticas com percentagens superior a 50%, deriva-se do seguinte: o primeiro por serem as práticas de maior percentagem do grupo (ver tabela 14); o segundo por serem práticas que se aplicam nas empresas mesmos sem o envolvimento do departamento de recursos humanos e com um valor estatístico que consideramos positivo.

Tabela 14 - Tipos de práticas de gestão de recursos humanos sem o envolvimento do Departamento de Recursos Humanos

Práticas	Percentagem
Prémios e incentivos de produtividade	56,0%
Gestão dos custos com o pessoal	52,0%
Desenho dos postos de trabalho	48,0%
Prémios de desempenho	48,0%
Flexibilidade funcional e polivalência	48,0%
Trabalho em grupo	44,0%
Gestão pela qualidade total (TQM)	44,0%

Quanto aos prémios e incentivos de produtividade, conforme se pode verificar na tabela 15, 56,0% das 25 respostas referem que se aplicam sem o envolvimento do departamento de recursos humanos, com 32,0% a indicar o maior envolvimento do departamento de recursos humanos. Estes resultados parecem-nos lógicos, pois na maioria das vezes, estas práticas são desenvolvidos pelo departamento administrativo.

Ainda que pouco significativo, 12% dos respondentes é de opinião que esta prática não se aplica na sua organização.

Tabela 15 - Prémios e incentivos de produtividade

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	3	8,6%	12,0%
	2	14	40,0%	56,0%
	3	8	22,9%	32,0%
	Total	25	71,4%	100,0%
Faltam		10	28,6%	
Total geral		35	100,0%	

Sobre a gestão dos custos com o pessoal (tabela 16), as 25 respostas mostram que em 52,0% das empresas, esta prática se aplica sem o envolvimento do departamento de recursos humanos, ao passo que em 40,0% aplicam-se com um grande envolvimento deste departamento, o que significa que esta prática se aplica em 92,0% das empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga. À semelhança da prática anterior, estas práticas na maioria das vezes são desenvolvidos pelo departamento administrativo

Tabela 16 - Gestão dos custos com o pessoal

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	2	5,7%	8,0%
	2	13	37,1%	52,0%
	3	10	28,6%	40,0%
	Total	25	71,4%	100,0%
Faltam		10	28,6%	
Total geral		35	100,0%	

5.4.3 - Análise das práticas que não se aplicam nas empresas

De acordo com a tabela 17, pode-se verificar duas práticas de gestão de recursos humanos com percentagem superior a 60,0% que não se aplicam nas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga. Apesar, de serem práticas que não

se aplicam nas empresas com maior valor estatístico, também pode-se considerar do conjunto das 27 práticas de gestão de recursos humanos constante do inquérito, estas duas práticas (ver tabela 17), que menos contribuem para o desenvolvimento das empresas. Por isso, estas práticas requerem uma análise de uma forma individual e detalhada.

Sobre a questão de benchmarking interno, as 25 respostas mostram que em 68,0% das empresas não se aplica esta prática, aparecendo uma igual percentagem de 16,0%, para aquelas que se aplicam sem e com maior envolvimento da direcção de recursos humanos. De acordo com os resultados pode-se concluir que as empresas inqueridas não têm uma cultura de identificação (procura) das melhores práticas que ocorre dentro da própria organização em unidades diferentes, com vista a disseminá-las por toda a organização.

Quanto ao empowerment, e conforme se pode verificar pela tabela 17, 64,0% das 25 respostas referem que não se aplica nas empresas, ao mesmo tempo que 25,0% referem que aplicam sem o envolvimento do departamento de recursos humanos e 12,0% com maior envolvimento do departamento de recursos humanos. De acordo com os resultados pode-se concluir, que nas empresas inqueridas não há uma cultura pela prática de descentralização de poder, liberdade e a informação de modo a permitir um maior envolvimento dos colaboradores no processo de tomadas de decisões.

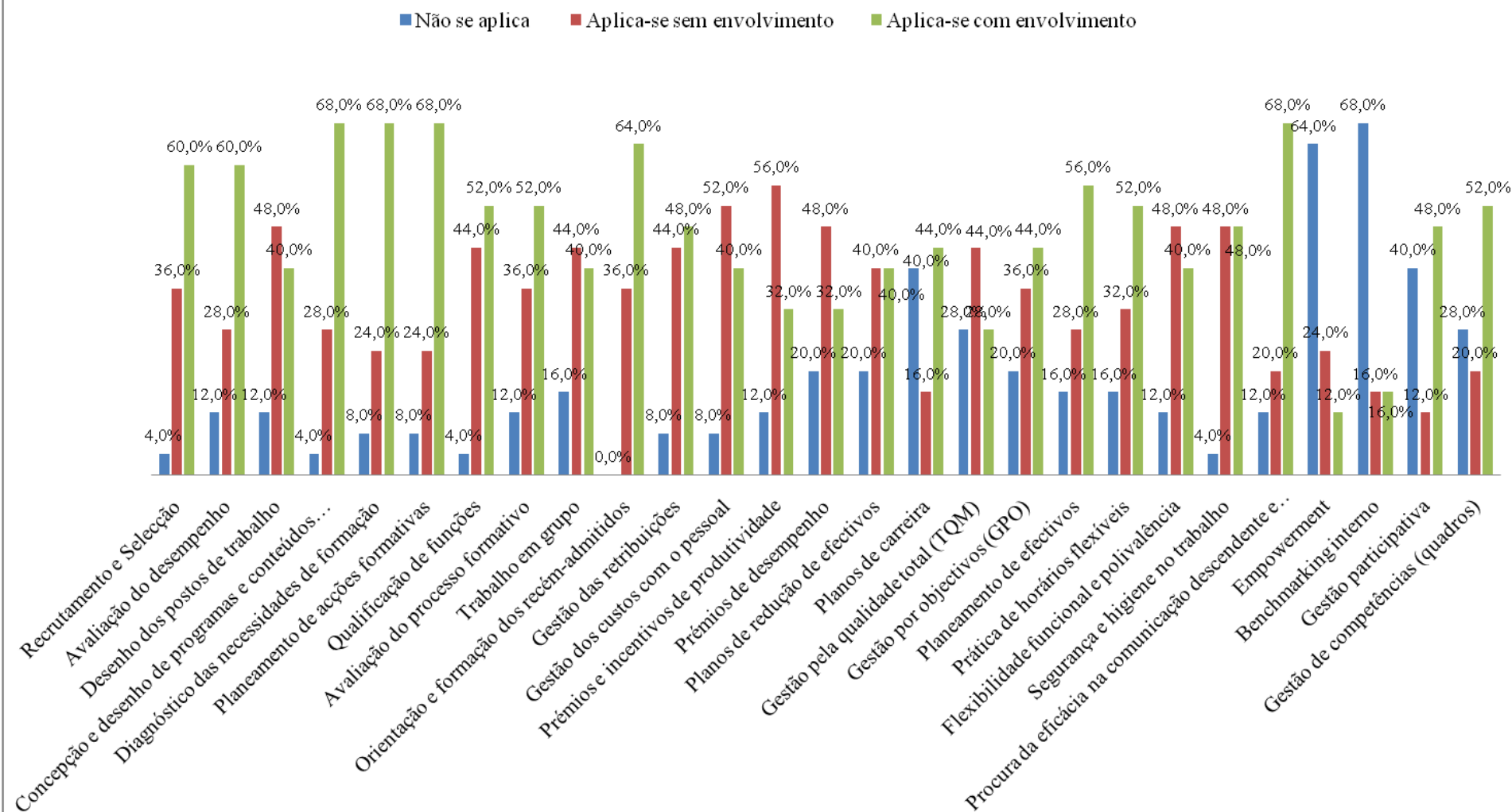
Tabela 17 - Tipos de práticas de gestão de recursos humanos que não se aplica nas empresas

Práticas	Percentagem
Benchmarking interno	68,0%
Empowerment	64,0%

Para uma análise mais completa sobre as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga elaboramos o gráfico nº 11, que permite diferenciar as práticas que envolvem ou não os responsáveis/gestores de recursos humanos das empresas e que se aplicam ou não nas referidas empresas. Também nos permite formular uma visão mais abrangente sobre as 27 práticas,

ajudando-nos, desta forma, a fazer uma análise do comportamento de cada uma das práticas de gestão de recursos humanos e do seu contributo para as empresas de médias e grandes dimensões.

Gráfico Nº 11 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Empresas de Médias e Grandes Dimensões



5.5 - Desempenho Organizacional

Da listagem das 51 práticas sobre o desempenho organizacional constante do questionário, foi-nos possível conferir o tipo de práticas que são mais utilizados nas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga. Além disso, permite-nos averiguar em que medida determinadas práticas contribuem para o desempenho das referidas empresas. Para tal, foi utilizado um questionário fechado, de escala do tipo Likert, de cinco posições, assim definida: 1, Nunca; 2, Raramente; 3, Às vezes; 4, Muitas vezes; e 5, Sempre.

Para um estudo mais detalhado criamos dois grupos de análise: o primeiro em que se agrupam as respostas do grau 1 e 2 que designamos de práticas de desempenho negativo; e o segundo que agrupa as respostas do grau 4 e 5 que denominamos de práticas de desempenho positivo. Relativamente às respostas do grau 3, estas não serão consideradas visto tratarem-se do ponto neutro do questionário.

5.5.1 - Práticas com desempenho positivo nas empresas

Pelas percentagens obtidas verifica-se, na tabela 18, um conjunto de práticas constantes do questionário que evidenciam um desempenho positivo nas empresas de médias e grandes dimensões.

Tabela 18 - Práticas de desempenho positivo nas empresas

Em que medida, na sua empresa....	Percentagem
são valorizadas as condições de higiene e segurança.	87,5%
é incentivado o trabalho em equipa.	83,3%
são valorizadas atitudes de trabalho em equipa.	79,2%
existe um plano de acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos de outras funções/departamentos.	79,2%
os empregados estão habilitados para substituir outros colegas, se necessário.	79,2%
a formação é planeada de acordo com a estratégia/necessidades da empresa.	79,2%

os empregados são treinados/formados para desempenhar múltiplas tarefas.	75,0%
é privilegiada a estabilidade/segurança de emprego.	75,0%
existe a prática de ajuda entre os colegas de trabalho.	70,8%
os programas de formação são desenvolvidos e monitorizados para todos os empregados.	70,8%
se cria coesão e espírito de grupo.	70,8%
os empregados tem sempre acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções.	66,7%
os empregados se disponibilizam para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário.	66,7%
é valorizado o desenvolvimento das carreiras no longo prazo.	62,5%
se preocupam com o planeamento adequado das actividades.	62,5%
os empregados manifestam a sua satisfação com a função que desempenham.	62,5%
existe uma política de formação continua.	58,3%
são valorizadas atitudes de resolução de problemas.	58,3%
se projectam as actividades para chegar com eficiência aos resultados.	58,3%
é conferido o cumprimento das metas fixadas.	58,3%
os empregados são motivados para os resultados.	58,3%
os empregados estão dispostos a aceitar mais responsabilidades, se solicitado.	58,3%
os empregados dão o seu máximo na actividade que desempenham.	56,7%
é fornecido feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho.	54,2%
os empregados estão satisfeitos com a forma como o horário de trabalho é aplicado.	54,2%

Conforme se pode verificar pela tabela 18, a soma das respostas do grau 4 e 5, permitiu-nos elaborar uma lista de 24 práticas com o desempenho positivo nas empresas de médias e grandes dimensões.

De modo a não tornar esta análise demasiado extensa, iremos apenas mostrar os quadros estatísticos das três primeiras respostas das questões da lista (maior percentagem) e as suas respectivas interpretações.

5.5.1.1 - Análise das respostas por questão

Como se constata na tabela 19, no que se reporta às condições de higiene e segurança, as respostas do grau 4 e 5, muitas vezes e sempre totalizam 87,5% do total, e a soma das respostas do grau 1 e 2, nunca e raramente totalizam 2,9%, o que demonstra que as empresas inquiridas, de médias e grandes dimensões, preocupam-se com a questão da valorização das condições de higiene e segurança no trabalho, oferecidas aos seus colaboradores.

Tabela 19 – Estatística das respostas à questão sobre a valorização das condições de higiene e segurança

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	0	0,0%	0,0%
	2	1	2,9%	4,2%
	3	2	5,7%	8,3%
	4	12	34,3%	50,0%
	5	9	25,7%	37,5%
	Total	24	68,6%	100,0%
Faltam		11	31,4%	
Total geral		35	100,0%	

No que respeita ao incentivo do trabalho em equipa, pode-se verificar, na tabela 20, que não surgem respostas do grau 1 e 2, totalizando os graus 4 e 5, 83,3%, o que significa que há uma grande preocupação das empresas inquiridas, com a questão do fomento de trabalho em equipa, ou seja, estas empresas incentivam os seus colaboradores a desenvolverem o espírito e iniciativa de trabalho em equipa.

Tabela 20 - Estatística das respostas à questão de incentivo de trabalho em equipa

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	0	0,0%	0,0%
	2	0	0,0%	0,0%
	3	4	11,4%	16,7%
	4	12	34,3%	50,0%
	5	8	22,9%	33,3%
	Total	24	68,6%	100,0%
Faltam		11	31,4%	
Total geral		35	100,0%	

Ao mesmo tempo, e conforme se pode verificar pela tabela 21, não se observam respostas do grau 1 e 2, ao passo que os graus 4 e 5 totalizam 79,2%, o que demonstra que as empresas inquiridas valorizam e incentivam muito as iniciativas e as atitudes de trabalho em equipa dos colaboradores.

Tabela 21 - Estatística das respostas à questão de valorização das atitudes de trabalho em equipa

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	0	0,0%	0,0%
	2	0	0,0%	0,0%
	3	5	14,3%	20,8%
	4	7	20,0%	29,2%
	5	12	34,3%	50,0%
	Total	24	68,6%	100,0%
Faltam		11	31,4%	
Total geral		35	100,0%	

5.5.2 – Práticas com desempenho negativo nas empresas

De acordo com as respostas expressas na tabela 22, e pelas percentagens obtidas, pode-se averiguar três práticas constantes do questionário que nos evidenciam um

desempenho negativo nas empresas. Ou seja, esta tabela é o resultado da soma das respostas das questões do grau 1 e 2, nunca e raramente.

Tabela 22 - Práticas com desempenho negativo nas empresas

Em que medida, na sua empresa....	Percentagem
as iniciativas ou ideias mal sucedidas são vistas negativamente.	66,7%
os empregados apresentam regularmente planos/propostas de melhoria de qualidade/eficiência ou novas ideias de produtos/serviços.	58,3%
a remuneração variável (de mérito/desempenho) tem um peso forte na remuneração total.	58,3%

5.5.2.1 - Análise das respostas por questão

Relativamente à tabela 23, observa-se que as respostas do grau 1 e 2, totalizam 66,7%, apresentando 8,3% o somatório dos graus 4 e 5. Daqui se pode confirmar que as iniciativas ou ideias mal sucedidas não são vistas de forma negativa pelas empresas inquiridas. Ou seja, estes resultados significam que estas empresas incentivam e motivam os seus colaboradores a assumirem um certo grau de risco, de modo que estes possam ter certas iniciativas em propor novas ideias e novos projectos para a empresa.

Tabela 23 - Estatística das respostas à questão sobre iniciativas ou ideias mal sucedidas

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	3	8,6%	12,5%
	2	13	37,1%	54,2%
	3	6	17,1%	25,0%
	4	2	5,7%	8,3%
	5	0	0,0%	0,0%
	Total	24	68,6%	100,0%
Faltam		11	31,4%	
Total geral		35	100,0%	

Como se verifica na tabela 24, as respostas do grau 1 e 2, nunca e raramente, totalizam 58,3% do total e a soma das respostas do grau 4 e 5, totalizam 8,3%, o que indicia que os colaboradores nunca ou raramente apresentam planos/propostas de melhorias de qualidade/eficiência ou novas ideias de produtos ou serviços. De acordo com a tabela anterior (ver tabela 23) nota-se um certo nível de abertura das empresas inquiridas aos seus colaboradores, mas mesmo assim, o que se verifica na prática é que ainda não estão habituados a uma cultura de apresentação regular de planos/propostas de melhorias de qualidade/eficiência ou novas ideias de produtos/serviços das empresas. Contudo, estes resultados não são de estranhar, visto que, a maioria das empresas respondentes são do sector das indústrias e de construção (ver tabela 7), que já dispõem de um modelo de produção estandardizado, o que não facilita muito para introdução de melhorias e de novas ideias de uma forma contínua.

Tabela 24 - Estatística das respostas à questão sobre apresentação regular de planos/propostas de melhoria de qualidade/eficiência produtos/serviços

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	3	8,6%	12,5%
	2	11	31,4%	45,8%
	3	8	22,9%	33,3%
	4	2	5,7%	8,3%
	5	0	0,0%	0,0%
	Total	24	68,6%	100,0%
Faltam		11	31,4%	
Total geral		35	100,0%	

Conforme se pode verificar pela tabela 25, as respostas do grau 1 e 2, totalizam 58,3% do total, com 12,5% das respostas do grau 4 e 5, o que nos leva a concluir, que as remunerações variáveis (de mérito/desempenho) não têm um peso muito significativo na remuneração total do colaborador.

Tabela 25 - Estatística das respostas à questão sobre o peso da remuneração variável na remuneração total.

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	3	8,6%	12,5%
	2	11	31,4%	45,8%
	3	7	20,0%	29,2%
	4	3	8,6%	12,5%
	5	0	0,0%	0,0%
	Total	24	68,6%	100,0%
Faltam		11	31,4%	
Total geral		35	100,0%	

5.6 - A frequência da valorização das práticas pelas empresas

Para esta análise utilizamos as respostas sobre a frequência de como é valorizada cada uma das seguintes práticas pelas empresas de médias e grandes dimensões, contendo 10 questões fechadas com uma escala de 1 a 5, assim definida: 1, Muito baixo; 2, Baixo; 3, Nem baixo nem alto; 4, Alto; 5, Muito alto.

De acordo com as respostas, pelas percentagens obtidas, constata-se na tabela 26, a valorização de um conjunto de práticas pelas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga. Além disso, pode-se ainda verificar nesta tabela, que não aparecem as respostas do grau 1, muito baixo, e a soma das respostas do grau 4 e 5, alto e muito alto, todas elas estão acima dos 60%, o que é aceitável, excepto a prática de abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes) com 33,4% das respostas. Para não estender muito esta análise, apenas iremos apresentar o quadro estatístico da prática de abertura à crítica e a sua análise.

Tabela 26 - A frequência da valorização das práticas pelas empresas

	2 % Válid.	3 % Válid.	4 % Válid.	5 % Válid.
Objectivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir).	16,7%	20,8%	29,2%	33,3%
Ênfase na realização da tarefa (preocupação com o atingir dos resultados).	8,3%	16,7%	45,8%	29,2%
Padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem).	12,0%	20,8%	33,3%	33,3%
Compreensão mútua (entendimento das pessoas).	12,5%	20,8%	62,5%	4,2%
Eficiência (fazer o mais possível com os menores recursos).	8,3%	29,2%	41,7%	20,8%
Flexibilidade (adaptação às circunstâncias).	12,5%	12,5%	70,8%	4,2%
Eficácia (grau de realização dos objectivos).	12,5%	8,3%	45,8%	33,3%
Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes).	37,5%	29,2%	29,2%	4,2%
Apoio aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho).	8,3%	25,0%	37,5%	29,2%
Apoio na resolução dos problemas de trabalho (entreaajuda).	8,3%	16,7%	50,0%	25,0%

5.6.1 - Análise das respostas por questão

Como se verifica na tabela 27, as respostas do grau 4 e 5, alto e muito alto, totalizam 33,4% do total e as respostas do grau 2, baixo, totaliza 37,5%, indiciando que a abertura das empresas às críticas é baixa, ou seja, os resultados das respostas das empresas inquiridas apontam para uma baixa cultura de aceitação das críticas e de opiniões. Para além disto, estes resultados induzem-nos a concluir que os colaboradores mesmo discordando com determinadas decisões/posições tomadas pelas empresas, têm a obrigação de respeitá-las sem muitas críticas e opiniões.

Tabela 27 - Estatística das respostas à questão sobre abertura à crítica

		Frequência	Percentagem	Per. Válido
Válido	1	0	0,0%	0,0%
	2	9	25,7%	37,5%
	3	7	7,0%	29,2%
	4	7	20,0%	29,2%
	5	1	2,9%	4,2%
	Total	24	68,6%	100,0%
Faltam		11	31,4%	
Total geral		35	100,0%	

5.7 - Correlações entre as respostas de gestão de recursos humanos e do desempenho organizacional

Com o objectivo de encontrarmos uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional efectuamos uma correlação bivariada (R de Pearson) entre estas variáveis, obtendo uma correlação positiva, linear e moderada de $R = 0,403$.

Como é quase impossível ter uma tabela representativa de todas as variáveis da correlação devido a sua dimensão (27 variáveis de gestão de recursos humanos e 51 variáveis do desempenho organizacional) decidimos escolhe-las manualmente baseado em alguns critérios que foram considerados com filtro. Desta forma, para facilitar a estruturação da correlação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, e as suas respectivas análises, decidimos criar diversos componentes (subgrupos) para o efeito. Aliás estes componentes originaram-se a partir de uma simples correlação efectuada com intuito de nos facilitar e de nos auxiliar na análise que pretendemos desenvolver mais adiante e também de nos permitir formar componentes de variáveis com maior valor da correlação.

Para Martins (2005), duas variáveis são altamente correlacionadas quando apresentam um nível de correlação superior, em valor absoluto, a 0,7. A análise estabelecida a partir do R de Pearson, revela a presença de 9 componentes, tal como é visível na tabela 28.

Os procedimentos utilizados para formação dos componentes foram os seguintes: as variáveis que apresentaram valores da correlação $R \geq 0.98$; e com números de correlação igual ou superior a cinco variáveis. Aliás, os componentes aqui encontrados aproximaram-se bastante das categorias que estávamos inicialmente a espera. Assim, tal como se pode observar na tabela 28, são os seguintes: recrutamento e selecção, avaliação do desempenho, concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação, diagnóstico das necessidades e planeamento de acções formação, orientação e formação dos recém-admitidos, prémios de desempenho, planeamento de efectivos, prática de horários flexíveis, procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente.

Tabela 28 - Componentes da correlação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional

Práticas de GRH	Variáveis do desempenho organizacional	R Pearson
Recrutamento e selecção	SQ001 - existe uma política de formação contínua	0,997
	SQ024 - as informações sobre produtividade/qualidade do desempenho estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados.	0,997
	SQ029 - os empregados tem sempre acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções	0,997
	SQ032 - se preocupam com o planeamento adequado das actividades.	0,997
	SQ035 - os empregados são motivados para os resultados.	0,999
	SQ037 - os empregados se disponibilizam para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário.	0,997
	SQ047 - os empregados estão satisfeitos com a forma como o horário de trabalho é aplicado.	0,997
Avaliação do desempenho	SQ002 - os empregados estão habilitados para substituir outros colegas, se necessário.	0,997
	SQ016 - são valorizadas atitudes de trabalho em equipa.	0,997
	SQ017 - se cria coesão e espírito de grupo.	1,000
	SQ018 - existe a prática de ajuda entre os colegas de trabalho.	1,000

	SQ020 - são valorizadas atitudes de resolução de problemas.	0,999
	SQ026 - é fornecido feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho.	1,000
	SQ031 - se projectam as actividades para chegar com eficiência aos resultados.	0,999
	SQ034 - é conferido o cumprimento das metas fixadas.	0,999
	SQ038 - existe um plano de acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos de outras funções/departamentos.	0,997
	SQ046 - os empregados manifestam a sua satisfação com a função que desempenham.	0,998
Concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação	SQ017 - se cria coesão e espírito de grupo.	0,998
	SQ018 - existe a prática de ajuda entre os colegas de trabalho.	0,998
	SQ020 - são valorizadas atitudes de resolução de problemas.	1,000
	SQ026 - é fornecido feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho.	0,999
	SQ034 - é conferido o cumprimento das metas fixadas.	1,000
	SQ046 - os empregados manifestam a sua satisfação com a função que desempenham.	1,000
Diagnóstico das necessidades e planeamento de acções formação	SQ002 - os empregados estão habilitados para substituir outros colegas, se necessário.	1,000
	SQ003 - os empregados são treinados / formados para desempenhar múltiplas tarefas.	0,989
	SQ005 - os programas de formação são desenvolvidos e monitorizados para todos os empregados.	0,981
	SQ015 - é incentivado o trabalho em equipa.	0,998
	SQ016 - são valorizadas atitudes de trabalho em equipa.	1,000
	SQ017 - se cria coesão e espírito de grupo.	0,999
	SQ018 - existe a prática de ajuda entre os colegas de trabalho.	0,999
	SQ026 - é fornecido feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho.	0,997
	SQ027 - é privilegiada a estabilidade/ segurança de emprego.	0,989
	SQ030 - é valorizado o desenvolvimento das carreiras no longo prazo.	0,984
	SQ031 - se projectam as actividades para chegar com eficiência aos resultados.	0,994
	SQ037 - os empregados se disponibilizam para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário.	0,997

	SQ051 - os empregados estão dispostos a aceitar mais responsabilidades, se solicitado.	0,998
Orientação e formação dos recém-admitidos	SQ001 - existe uma politica de formação continua.	0,997
	SQ019 - existem equipas para resolver problemas.	0,997
	SQ029 - os empregados tem sempre acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções.	0,997
	SQ032 - se preocupam com o planeamento adequado das actividades.	0,997
	SQ035 - os empregados são motivados para os resultados.	0,998
	SQ038 - existe um plano de acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos de outras funções/departamentos.	1,000
	SQ047 - os empregados estão satisfeitos com a forma como o horário de trabalho é aplicado.	0,997
Prémios de desempenho	SQ022 - existem iniciativas especificas para dinamizar a comunicação (pequenos-almoços, seminários de apresentação de problemas, troca de papeis/funções,...).	0,997
	SQ033 - o desempenho de longo prazo dos empregados é privilegiado face ao de curto prazo.	0,994
	SQ040 - são proporcionados incentivos aos empregados (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) como forma de reconhecer e recompensar o bom desempenho.	0,997
	SQ041 - os empregados procuram ter um desempenho acima da média.	0,997
	SQ048 - os empregados estão satisfeitos com o sistema de recompensas pelos esforços individuais e do grupo	0,997
Planeamento de efectivos	SQ002 - os empregados estão habilitados para substituir outros colegas, se necessário.	0,999
	SQ016 - são valorizadas atitudes de trabalho em equipa.	0,999
	SQ017 - se cria coesão e espírito de grupo.	1,000
	SQ018 - existe a prática de ajuda entre os colegas de trabalho.	1,000
	SQ020 - são valorizadas atitudes de resolução de problemas.	0,997
	SQ026 - é fornecido feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho.	0,999
	SQ031 - se projectam as actividades para chegar com eficiência aos resultados.	0,997
	SQ034 - é conferido o cumprimento das metas	0,997

	fixadas.	
	SQ038 - existe um plano de acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos de outras funções/departamentos.	0,999
	SQ046 - os empregados manifestam a sua satisfação com a função que desempenham.	0,996
	SQ051 - os empregados estão dispostos a aceitar mais responsabilidades, se solicitado.	0,994
Prática de horários flexíveis	SQ001 - existe uma política de formação contínua	0,998
	SQ019 - existem equipas para resolver problemas.	0,998
	SQ024 - as informações sobre produtividade/qualidade do desempenho estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados.	0,998
	SQ029 - os empregados tem sempre acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções.	0,998
	SQ032 - se preocupam com o planeamento adequado das actividades.	0,998
	SQ034 - é conferido o cumprimento das metas fixadas.	0,996
	SQ037 - os empregados se disponibilizam para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário.	0,998
	SQ046 - os empregados manifestam a sua satisfação com a função que desempenham.	0,998
	SQ047 - os empregados estão satisfeitos com a forma como o horário de trabalho é aplicado.	0,998
	SQ003 - os empregados são treinados/formados para desempenhar múltiplas tarefas.	1,000
Procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente	SQ004 - a formação é planeada de acordo com a estratégia/ necessidades da empresa.	0,983
	SQ005 - os programas de formação são desenvolvidos e monitorizados para todos os empregados.	0,998
	SQ015 - é incentivado o trabalho em equipa.	0,998
	SQ022 - existem iniciativas específicas para dinamizar a comunicação (pequenos-almoços, seminários de apresentação de problemas, troca de papeis/funções,...).	0,997
	SQ027 - é privilegiada a estabilidade/segurança de emprego.	1,000
	SQ028 - são valorizadas as condições de higiene e segurança.	0,996
	SQ051 - os empregados estão dispostos a aceitar mais responsabilidades, se solicitado.	0,998

Na tabela 28 estão sistematizados os principais resultados da correlação, que irá permitir-nos analisar as variáveis que estão relacionadas de forma mais estreita: a avaliação do desempenho com a criação de coesão e espírito de grupo e com o fornecimento de feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho, que apresentam um $R = 1,000$; concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação com a valorização de atitudes de resolução de problemas e com conferição do cumprimento das metas fixadas com um $R = 1,000$; diagnóstico das necessidades e planeamento de acções formação com a valorização de atitudes de trabalho em equipa com um $R = 1,000$; orientação e formação dos recém-admitidos com a existência de um plano de acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos de outras funções/departamentos com um $R = 1,000$; planeamento de efectivos com a criação de coesão e espírito de grupo e com a existência de prática de ajuda entre os colegas de trabalho com um $R = 1,000$; procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente com treinos/formação dos empregados para desempenhar múltiplas tarefas e com a priviligia da estabilidade/segurança de emprego com um $R = 1,000$.

A análise das correlações entre as variáveis, mostra numa primeira abordagem, o modo como as empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga tendem a organizar o sistema de gestão de recursos humanos e o peso que atribuem a cada um dos instrumentos ou políticas de gestão. Os resultados obtidos mostram uma forte relação entre as variáveis. Ainda, este resultado pode significar que as empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga privilegiam o uso das práticas de forma pouco integrada, mas faz-se realçar a sua natureza sistémica.

VI - Capítulo: Discussão de Resultados

Depois de termos analisado os resultados referentes ao inquérito por questionário sobre o impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional, definimos como questão de partida para o presente estudo o seguinte:

Como é que as práticas de gestão de recursos humanos focadas na motivação e na satisfação das pessoas exercem influência no desempenho de uma organização?

Vários são os autores que contribuíram para uma possível resposta à nossa questão de partida. Segundo Francès (1984) os colaboradores mais satisfeitos com a sua organização tendem a transmitir uma melhor imagem da mesma no exterior. Por conseguinte, contribuem para uma melhor reputação da empresa e uma presença mais activa na comunidade. Estes reflectem numa maior adesão dos clientes aos produtos e serviços da empresa e numa maior facilidade em recrutar potenciais candidatos a emprego que no futuro venham a contribuir para um melhor desempenho da organização. Estes aspectos conferem às empresas uma vantagem competitiva que, por sua vez, se reflecte positivamente no seu desempenho.

A motivação deve ser considerada como uma base fundamental para todo e qualquer processo de mudança, visto que as organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar os seus objectivos com sucesso e a sua continuidade. Para Chiavenato (1990) a motivação é um factor interno que influencia o comportamento humano sendo, por isso mesmo, muito complexo mas decisivo para a produtividade de uma organização. De certa forma, de acordo com os vários estudos realizados sobre a motivação, chegou-se ao consenso de que a produtividade/desempenho dos colaboradores está intimamente associada à motivação e, por conseguinte, à sua satisfação e o bem-estar. Daqui resulta que a motivação dos colaboradores constitui uma vantagem competitiva para as empresas que, por conseguinte, contribui positivamente para o desempenho organizacional.

No cômputo geral, já existem inúmeros estudos (exemplo, Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Wood, 1999) que procuram relacionar as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações, ou seja, através destas investigações procura-se demonstrar a vantagem competitiva que uma boa gestão de

recursos humanos pode proporcionar à organização. Através dos estudos mais recentes Ahmad & Schroeder, 2003; Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; etc.), tende-se a estabelecer uma articulação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia do negócio, focalizando-se em agrupamentos ou combinação das práticas de gestão de recursos humanos de modo a analisar o seu impacto no desempenho das organizações. Contudo, está bem patente que são as pessoas que fazem as empresas e organizações e é também, indubitável, que são as pessoas que provocam/proporcionam as diferenças entre as organizações.

Os resultados da tabela 18 indicam-nos que as empresas inquiridas utilizam um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos com intuito de proporcionar ao seu colaborador um maior grau de satisfação e motivação no trabalho. Aliás, as empresas socorrem-se de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, de modo a satisfazer os seus colaboradores de maneira que estes atinjam um elevado desempenho: através de feedback sobre o desempenho de cada colaborador (54,2%), através da conferição do cumprimento das metas fixadas (58,3%), através de programas de formação que são desenvolvidos e monitorizados para todos (70,8%), através de política de formação continua (58,3%), através do acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções (66,7%), através da valorização das iniciativas e atitudes de trabalho em equipa (79,2%), através do planeamento adequado das actividades (62,5%), através do incentivo de trabalho em equipa (83,3%), através da forma de aplicação do horário de trabalho (54,2%), através da estabilidade/segurança de emprego (75,0%), etc. Logo, pelos resultados estatísticos conseguidos, superiores a 54%, nas diferentes práticas acima mencionadas, pode-se notar que as empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga estão cientes e conscientes de que quanto mais forem reforçados estes tipos de práticas de gestão de recursos humanos, maior é o impacto ao nível do desempenho organizacional. Também ainda, as empresas têm a consciência de que se os seus colaboradores estiverem satisfeitos e motivados com o trabalho, estarão mais dispostos em contribuir para a prossecução dos objectivos da organização, que de certa forma, irá contribuir para o crescimento e a prosperidade da organização. Sendo assim, estando estes satisfeitos e motivados com o trabalho de acordo com os resultados alcançados através do inquérito, estes darão o seu máximo na actividade que desempenham (56,7%),

disponibilizando-se para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário (66,7%), estando dispostos a aceitar mais responsabilidades, se solicitado (58,3%), etc. Estas práticas são, dentre as inúmeras práticas de gestão de recursos humanos, utilizadas pelas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga, com o desígnio de influenciar/impulsionar o desempenho organizacional.

Paralelamente, a investigação mostrou-nos que existem algumas práticas de gestão de recursos humanos, que se aplicam nas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga com grande envolvimento do departamento de recursos humanos (ver tabela 8) que são as práticas relacionadas com o conteúdo de formação, recrutamento e selecção, avaliação do desempenho, segurança e higiene no trabalho, planeamento de efectivos, qualificação de funções e plano de redução de efectivos; outras estão a serem aplicadas sem a interferência deste departamento (ver tabela 14) que na sua maioria são desenvolvidos pelo departamento administrativo que consideramos lógico, visto que estas práticas estão mais relacionadas com a gestão das retribuições (gestão dos custos); e as outras que não se aplicam (ver tabela 17) são as práticas de benchmarking interno e empowerment. De acordo com os resultados sobre as práticas que envolvem ou não os gestores de recursos humanos, podemos concluir que em 82,1% das empresas, estas práticas são implementadas com o envolvimento do departamento de recursos humanos. Ainda podemos concluir, que a maioria das práticas de gestão de recursos humanos que mais dão contributo para o desempenho organizacional são as práticas implementadas pelo departamento de recursos humanos.

Relativamente aos resultados obtidos na tabela 26, através da soma das respostas do grau 4 e 5, consideramos relevante enfatiza-los, visto que reflectem o grau de valorização de algumas das práticas de gestão de recursos humanos pelas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga com desempenho superior a 60%. A valorização destas práticas de gestão de recursos humanos passa necessariamente por uma: definição clara dos objectivos (conhecer concretamente as metas a atingir) com 62,5%, maior ênfase na realização da tarefa (preocupação com o atingir dos resultados) com 75,0%, padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem) com 66,7%, eficiência (fazer o mais possível com os menores recursos) com 62,5%, eficácia (grau de realização dos objectivos) com 79,2%, flexibilidade (adaptação às circunstâncias)

com 75,0%, compreensão mútua (entendimento das pessoas) com 66,7%, apoio aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho) com 66,7% e apoio na resolução dos problemas de trabalho (entreaajuda) com 75,0%. As empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga consideram estas práticas como uma fonte de vantagem competitiva sustentável e duradoura, que irá contribuir para um maior impacto no desempenho da mesma.

A nossa primeira hipótese procurou saber se existe uma relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Conforme a literatura, a competitividade da empresa depende, em larga medida, da disponibilidade, da adaptabilidade, da inovação, da flexibilidade, da dinâmica e da capacidade das pessoas de se envolverem no projecto da empresa e de transforma-lo em factor da vantagem competitiva (Pfeffer, 1994; Collins & Clark 2003). Desta forma, a gestão de recursos humanos torna-se num processo estratégico, cuja contribuição é central para o desempenho e a competitividade da organização. Aliás para MacDuffie (1995) as práticas de gestão de recursos humanos individualmente não afectam o desempenho organizacional, mas sim quando estão interligadas num sistema de gestão de recursos humanos internamente consistente, ou seja, a sua contribuição é mais significativa quando se encontram integradas nas políticas e práticas de produção (MacDuffie, 1995). O autor refere que um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos internamente consistentes é mais eficaz do que a soma dos efeitos das práticas individuais, devido ao seu mútuo efeito sinérgico, que constitui um activo estratégico difícil de ser imitado pelos concorrentes. Para Huselid (1995) as práticas de gestão de recursos humanos só contribuem para o sucesso da organização de uma forma duradoura e sustentável quando aparecem efectivamente associadas à capacidade intra-organizacional de saber gerir os recursos humanos que dão vida às organizações. Aliás para Huselid (1995) as práticas de gestão de recursos humanos devem combinar-se de múltiplas formas para assegurar os *skills* e a motivação necessária da força de trabalho e focalizá-los em objectivos organizacionais relevantes.

De acordo com a tabela 28, da correlação bivariada (factor R de Pearson) foi-nos possível concluir que existe uma forte relação entre as práticas de gestão recursos humanos e o desempenho organizacional pelos componentes formados com um valor

positivo de $R \geq 0.98$. De uma forma sistematizada, passamos a apresentar os principais resultados da correlação, que evidenciam uma relação mais estreita, a saber: recrutamento e selecção com o planeamento adequado das actividades, com a existência de política de formação contínua e com a disponibilização dos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das funções com um $R = 0,997$; planeamento de efectivos com a criação de coesão e espírito de grupo e com a existência de prática de ajuda entre os colegas de trabalho com um $R = 1,000$, e ainda o planeamento de efectivos com a existência de um plano de acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos de outras funções/departamentos com um $R = 0,999$; a avaliação do desempenho com a criação de coesão e espírito de grupo e com o fornecimento de feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho com um $R = 1,000$ e ainda a avaliação do desempenho com a conferição do cumprimento das metas fixadas com um $R = 0,999$; diagnóstico das necessidades e planeamento de acções formação com a valorização de atitudes de trabalho em equipa com um $R = 1,000$ e ainda diagnóstico das necessidades e planeamento de acções formação com o treinamento/formação dos empregados para o desempenho de múltiplas tarefas e com a estabilidade/segurança de emprego com um $R = 0,989$; prémios de desempenho com a disponibilização de incentivos aos empregados (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) como forma de reconhecer e recompensar o bom desempenho e com a procura dos empregados em terem um desempenho acima da média com um $R = 0,997$; procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente com as iniciativas específicas para dinamizar a comunicação (pequenos-almoços, seminários de apresentação de problemas, troca de papéis/funções,...) com um $R = 0,997$; e a orientação e formação dos recém-admitidos com a existência de política de formação contínua com um $R = 0,997$. Através dos resultados de R de Pearson acima referidos, somos levados a concluir que as empresas participantes utilizam um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos de modo a conseguir um maior desempenho organizacional. Mais concretamente, estas empresas utilizam a prática de avaliação do desempenho para fornecer feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho e também para conferir o cumprimento das metas fixadas. Através da prática de diagnóstico das necessidades e planeamento de acções de formação para treinar/formar os seus empregados para o desempenho de múltiplas tarefas. Também, faz uso das práticas de prémios de

desempenho para proporcionar incentivos aos empregados (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) como forma de reconhecer e recompensar o bom desempenho e incentiva-los a terem um desempenho acima da média. Os resultados encontrados nas empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga são consistentes, reforçando a visão universal da gestão estratégica de recursos humanos defendida por Pfeffer (1998). Estas práticas baseiam-se num conjunto de sete práticas de modo a contribuírem para o sucesso organizacional. Reforça ainda o mesmo autor, que as práticas de elevado envolvimento, boas práticas, são uma fonte importante para aumentar o desempenho organizacional, visto que as pessoas trabalham mais devido ao maior envolvimento e implicação que têm por lhes ser atribuído um controlo maior sobre o que efectuam. Porém, trabalham de forma mais inteligente porque estas práticas encorajam o desenvolvimento de competências e de aptidões e facilitam a sua aplicação no desempenho profissional, que irá contribuir para o desenvolvimento da empresa, alcançando maior produtividade e rentabilidade. Aliás, para Icniowski et al. (1995) um sistema de práticas de gestão de recursos humanos que inclua incentivos de pagamentos, equipas de trabalho, recrutamento e selecção, flexibilidade nas competências profissionais, segurança na carreira, formação em competências alargadas, comunicação e relações laborais, suscita níveis de produtividade elevados. Também através da tabela 2 (Capítulo II) de Boselie et al. (2001) pode-se reconhecer a existência de uma razão de causalidade entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações e vice-versa. As evidências encontradas sobre a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional permitem-nos aceitar esta hipótese. Esta análise corresponde a um número limitado de empresas, não permitindo a sua generalização.

A nossa segunda hipótese procurou saber se uma gestão de recursos humanos com foco na satisfação conduz a uma maior eficiência do desempenho organizacional. Sobre este assunto, existe um vazio de prova em termos cientificamente comprovados.

Os resultados obtidos na tabela 28 permitem-nos apresentar os principais resultados da correlação das diferentes variáveis com as variáveis que estão ligadas à satisfação: recrutamento e selecção com a satisfação dos empregados com a forma como o horário de trabalho é aplicado com um $R = 0,997$; a avaliação do desempenho com a

manifestação dos empregados com a função que desempenham com um $R = 0,998$; diagnóstico das necessidades e planeamento de acções formação com a disposição dos empregados em aceitarem mais responsabilidades, se solicitado com um $R = 0,998$; a concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação com a manifestação da satisfação dos empregados com a função que desempenham com um $R = 1,000$; a orientação e formação dos recém-admitidos com a satisfação dos empregados com a forma como o horário de trabalho é aplicado com um $R = 0,997$; prémios de desempenho com a satisfação dos empregados com o sistema de recompensas pelos esforços individuais e do grupo com um $R = 0,997$; planeamento de efectivos com a disposição dos empregados em aceitarem mais responsabilidades, se solicitado com um $R = 0,994$; a prática de horários flexíveis com a manifestação da satisfação dos empregados com a função que desempenham e com a forma como o horário de trabalho é aplicado com um $R = 0,998$; e procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente com a disposição dos empregados em aceitarem mais responsabilidades, se solicitado com um $R = 0,998$. Através dos resultados de R de Pearson acima referidos, somos levados a concluir que não existe uma congruência e uma relevância entre estas variáveis, apesar de estes terem um valor da correlação muito alto. Como por exemplo: entre a prática de concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação com a manifestação da satisfação dos empregados com a função que desempenham; entre a prática de orientação e formação dos recém-admitidos com a satisfação dos empregados com a forma como o horário de trabalho é aplicado; entre a prática de horários flexíveis com a manifestação da satisfação dos empregados com a função que desempenham. Contudo, apesar de existirem algumas evidências a apontarem que as práticas de gestão de recursos humanos com foco na satisfação conduzem a uma maior eficiência no desempenho organizacional, de acordo com a relevância dos resultados estatísticos da correlação bivariada de R de Pearson, observamos que estes não foram suficientes para confirmar a segunda hipótese. Aliás, através destas correlações não conseguimos demonstrar que existe um elevado grau de congruência entre as variáveis, o que nos levou a recusar a nossa segunda hipótese. Devido ao número limitado das empresas não se pode considerar como verdade absoluta. No entanto, segundo Bilhim (1996), os colaboradores estando satisfeitos irão exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço

esse que estará condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas das necessidades do seu colaborador. O factor turnover, absentismo, comportamentos de cidadania organizacional, são alguns dos factores através dos quais os colaboradores manifestam o seu grau de satisfação para com a sua empresa. Todavia, não são o suficiente para confirmar que uma gestão de recursos humanos focada na satisfação conduz a uma maior eficiência no desempenho organizacional.

No caso da produtividade, que é um dos indicadores do desempenho organizacional segundo Francès (1984), a relação entre a satisfação e a produtividade é um pouco polémica. Os estudos analisam a relação de causalidade apontando sobretudo na direcção inversa, ou seja, é a produtividade ou um bom desempenho que leva ao aumento da satisfação, devido ao bem-estar que gera no indivíduo. Ou seja, a relação satisfação/desempenho não é tão simples quanto parece, isto é, não se resume à elevada satisfação que conduz ao elevado desempenho. Sendo assim, a satisfação resulta principalmente de melhor desempenho ao invés de causá-lo. Por isso, a satisfação de um colaborador torna-se retroinformação (ver tabela 3) que afecta o desempenho futuro e assim o relacionamento desempenho satisfação se torna um sistema contínuo (Werther Jr. & Davis, 1983).

De modo geral, as evidências obtidas através dos resultados estatísticos do inquérito por questionário aplicado às empresas participantes, permitem-nos concluir que existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Aliás, os resultados da tabela 18 vêm confirmar a existência de um impacto positivo das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho das organizações de média e grande dimensão do Município de Braga, e não só também, acabou por reforçar que estas empresas estão cientes e conscientes de que quanto mais forem reforçadas determinadas práticas de gestão de recursos humanos, maior é o impacto que estas terão ao nível do seu desempenho organizacional.

2 - Conclusões, Recomendações e Limitações

2.1 - *Conclusões Finais*

A revisão da literatura revelou vários aspectos indicativos do impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional. Aliás, segundo MacDuffie (1995), as práticas de gestão de recursos humanos só terão um impacto positivo no desempenho das organizações se estiverem alinhadas umas com as outras e também se estiverem internamente consistentes com a arquitectura organizacional. Reforça ainda Huselid (1995), que as práticas de gestão de recursos humanos só contribuem para o sucesso da organização de uma forma duradoura e sustentável quando aparecem efectivamente associadas à capacidade intra-organizacional de saber gerir os recursos humanos que dão vida às organizações.

Com base na literatura existente foi realizado um inquérito por questionário às empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga, com o intuito de compreender como é que as práticas de gestão de recursos humanos, focadas na motivação e na satisfação das pessoas, exercem influência no desempenho de uma organização. Através da tabela 18 conseguimos responder à nossa pergunta de partida, visto que as empresas socorrem-se de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, de modo a satisfazer e motivar os seus colaboradores de maneira que estes atinjam um elevado desempenho: através de feedback sobre o desempenho de cada colaborador, através da conferição do cumprimento das metas fixadas, através de programas de formação que são desenvolvidos e monitorizados para todos, através de política de formação continua, através do acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções, através de valorização das iniciativas e atitudes de trabalho em equipa, através do planeamento adequado das actividades, através do incentivo de trabalho em equipa, através da forma de aplicação do horário de trabalho, através da estabilidade/segurança de emprego etc.. Todas estas práticas conseguiram um resultado superior a 54,0%. As práticas acima referidas contribuem também para uma maior retenção dos colaboradores e para uma maior produtividade da organização. Aliás, as empresas participantes têm a consciência de que se os seus colaboradores estiverem satisfeitos e motivados com o trabalho, estarão mais dispostos em contribuírem para a prossecução dos objectivos da organização, que de certa forma,

irão contribuir para o crescimento e a prosperidade da mesma. Ou seja, os colaboradores darão o seu máximo na actividade que desempenham, disponibilizando-se para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário, e estarão dispostos a aceitar mais responsabilidades, se solicitado.

Os resultados obtidos referem que em 53,5% das empresas inquiridas, a gestão de recursos humanos é realizada pelo departamento de recursos humanos. Sendo que, 83,4% destes responsáveis/gestores possuem uma formação superior, e 62,1% destes responsáveis/gestores são do sexo feminino. Estes resultados vieram confirmar a tese defendida por Cunha et al. (2008), que os responsáveis/gestores de recursos humanos estão mais bem capacitados para o exercício das funções e que é uma função predominantemente feminina.

Relativamente ao teste de hipóteses, observa-se que estas não foram totalmente confirmadas pelo estudo empírico. Os resultados obtidos permitem, de algum modo, confirmar a primeira hipótese formulada, o que de certo modo a literatura vem já referindo. Isto é, a existência de uma relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. E com os resultados da tabela 28, da correlação bivariada (R de Pearson), através dos componentes formados, foi-nos possível confirmar a existência de uma forte relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Em relação à segunda hipótese, as lacunas existentes na literatura e os resultados obtidos não nos permitem confirmar que uma gestão de recursos humanos com foco na satisfação conduz a uma maior eficiência no desempenho organizacional, devido a uma fraca congruência e relevância dos resultados dos componentes da correlação bivariada (R de Pearson) da tabela 28.

Em síntese, os resultados obtidos dão suporte aos pressupostos dos modelos que vários autores apresentaram (exemplo, Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Wood, 1999; Ahmad & Schroeder, 2003; Ngo et al., 2008) para explicar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, evidenciando o contributo destas no desempenho das organizações. Através dos resultados obtidos conseguimos demonstrar que, apesar da actividade de gestão de recursos humanos e o seu papel nas organizações estarem sujeitos a constantes pressões externas - dentre as quais se podem citar a

globalização dos mercados, o progresso tecnológico, a competição internacional, as condições macro e micro económicas do país, as políticas nacionais, a legislação laboral e as mudanças sociais e culturais -, continuam a ser um único e valioso recurso que pode agregar valor e vantagem competitiva às organizações.

As conclusões obtidas nesta investigação apontam no sentido de uma valorização e de uma aplicação, cada vez mais, de determinadas práticas e políticas de gestão de recursos humanos, de uma forma interligada e coerente e em conformidade com os objectivos das empresas de médias e grandes dimensões do Município de Braga, com o intuito de aumentar a sua capacidade competitiva, o que, de certa forma, irá reflectir no desempenho das mesmas. Importa sublinhar que os resultados deste estudo, principalmente os resultados da tabela 18, vêm confirmar a existência do impacto positivo das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho das empresas objecto de estudo.

2.2 - Limitações do estudo

O estudo empírico que realizámos apresenta algumas limitações/dificuldades que passamos a realçar:

A primeira limitação encontrada foi a falta (quase inexistência) de estudos teóricos sobre a gestão de recursos humanos nas médias e grandes empresas em Portugal.

A segunda limitação, foi a utilização de apenas uma única técnica de recolha de informação, inquérito por questionário (método quantitativo), o que limitou um pouco a riqueza da informação não havendo oportunidade para esclarecimentos adicionais ou aprofundamento de algumas questões. Por esta razão, para futuros estudos do género, esta opção deve ser complementada com a metodologia qualitativa de modo a aprofundar algumas questões consideradas mais sensíveis, que de certa forma poderão ajudar na interpretação de algumas variáveis.

A terceira limitação, foi a utilização do correio electrónico como meio de envio e recepção do inquérito por questionário, limitando, assim, o estudo às empresas que o possuem, retirando da análise um vasto número de empresas de médias dimensões.

A quarta limitação teve a ver com o facto de os correios electrónicos de algumas empresas serem gerais, dependendo, assim, da decisão do colaborador, em enviar ou não a mensagem para o departamento/responsável pela gestão de recursos humanos.

Por último, é de realçar o número de respostas que ficou muito aquém do esperado. Apesar da contínua insistência, a receptividade das empresas inquiridas foi diminuindo constantemente, o que veio restringir a nossa amostra, face à dimensão do universo que pretendíamos analisar. Aliás, o número reduzido de respostas condicionou a nossa análise empírica, razão pela qual, tivemos o cuidado de não apresentá-las como verdade absoluta. De realçar, também, o tipo de amostra que foi utilizado, o qual, tratando-se de uma amostra por conveniência comprometeu a generalização dos resultados.

Ainda que cientes das limitações da investigação, em termos de tempo, alcance e profundidade, fica o desafio de retomar futuramente esta investigação em outro contexto (país de origem do investigador).

2.3 - Recomendações para futuras pesquisas

No que diz respeito a futuras linhas de pesquisa, seria pertinente abordar outras áreas não analisadas neste estudo, como por exemplo, o papel da gestão de recursos humanos na produtividade das empresas. Outro domínio de análise interessante seria compreender o impacto do estilo da liderança de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional.

Uma outra possível linha de pesquisa que consideramos pertinente aprofundar é a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho económica e financeira das empresas.

Consideramos pertinente aprofundar a relação positiva encontrada entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, nomeadamente através da realização de um estudo que incluía mais números de empresas (Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas) e encontrar outras alternativas metodológicas para recolha de dados empíricos a nível do Norte de Portugal.

Referencias Bibliográficas

- Ahmad, S. & Schroeder, R.G. (2003). The Impact of Human Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19–43.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bilhim, João A. Faria (1996). *Teoria organizacional estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, João A. Faria (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boselie, Paul, Paauwe, Jaap & Jansen, Paul (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107 - 1125.
- Brandão, Ana Maria e Parente, Cristina (1998). Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*. 20, 23-40.
- Brunet, L., Brassard, A., & Corriveau, L. (1991). *Administration scolaire et efficacité dans les organisations*. Éditions Agence D'ARC. Montréal.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 959-977.
- Cabral-Cardoso, Carlos (2000). Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In Miguel Pina e Cunha (Coord.), *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa: Dom Quixote, Lda., 225-250.
- Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539- 553.
- Chiavenato, I. (1990). *Recursos Humanos na Empresa* (3 vols). S. Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto (1998). *Recursos Humanos*. 5.^a ed. São Paulo: Atlas.

-
- Collins Christopher j.& Clark kevin d. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal* , 46(6), 740–751.
- Cunha, M. P., A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Deshpande, S.P. e Golhar, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32 (2), 49-56.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Francès Robert (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. (Fernando Leorne, trad.). Porto. Rés Editora, Lda.
- GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas. S.A.
- Gomes, J.F. Cunha, M.P. Rego, A. Cunha, R.C. Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, J. P. (2002) . *Desempenho Organizacional*. In Semanário Económico, nº 815, pp. 2.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Guthrie, J. (2001). High Involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hornsby, J.S. e Kuratko, D.F. (1990). Human resource management in small business: critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28, 9-18.

Huselid, M.A. & Becker, B.E. (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and panel Estimates of Human Resource-Firm Performance Link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.

ICF consulting. (2006). Measuring organizational performance: a nice overview of the performance management process as it applies to government agencies. ICF consulting.

Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1995). *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*. NBER Working Paper no 5333, National Bureau of Economic Research.

Katou, A. A. & Budhwar, Pawan S. (2007). The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1–35.

Kaya, Nihat(2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074 — 2090.

Lambooij, M., Sanders, K., Koster, F., & Zwijs, M. (2006). Human Resource Practices and Organizational Performance. *Management Revue*, 17(3), 223-240.

Lebas, M. & Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press.

Legge, Karen (1992). Human resource management: critical analysis in Storey, John, *New perspectives on Human Resource Management*, (2), 19-40.

Mabey, C. & G. Salaman (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers.

-
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Martins, G. (2005). Estatística geral e aplicada. (3ª Edição). São Paulo: Editora Atlas. S.A.
- Morin, E., Savoie, A., Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation – theories, representations et mesures*. Gaetan Morin Éditeur.
- Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humano. Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Muchinsky, P. M. (1994). Motivación laboral. In P. M. Muchinsky (Org.), *Psicologia aplicada al trabajo: una introduccion a la Psicología Industrial y Organizacional*, 367-412.
- Neves, José Gonçalves das (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.), (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editores, 2ª Ed., 5 - 30.
- Ngo, H.Y, Lau, C.M. & Foley, S. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73-90.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies* , 46, 130-142.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Richard, Pierre J., Devinney, Timothy M., Yip, George S. & Johnson, Gerry (2009). Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.

- Robalo, António (1995). Eficácia e Eficiência Organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão*, 3, 105-116.
- Rocha J. A. Oliveira (1997). *Gestão de Recursos Humanos* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Rogers, E. W. & Wright, P. M., (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects. *CAHRS Working Paper Series*. Paper 122.
- Rummeler, Geary A., Brache, Alan P. (1994). *Melhores Desempenho das Empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Sisson, Keith (Ed) (1994). *Personnel Management, a comprehensive guide to theory and practice in Britain* (2ª Ed.): Blackwell Publishers, U.K.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches P. G.& Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL Edições Técnicas.
- Walton, E. J. & Dawson S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38(2), 173-199.
- Werther Jr, W.B., Davis Keith (1983). *A administração de pessoal e recursos humanos* (Auriphebo B. S., trad.). São Paulo. Editora McGraw-Hill Ltda.
- Wood, Stephen (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367- 413.
- Yeung, A. K. & Berman Bob (1997). Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36 (3), 321-335.

Anexos



Universidade do Minho

Anexo -1

Anexos - 1

Exmo.(a). Senhor(a), Responsável de Recursos Humanos

Assunto: Inquérito sobre o impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional

Sou Celestino Ribeiro, aluno da Universidade do Minho, estou a desenvolver uma investigação em Gestão de Recursos Humanos, para a obtenção do grau de Mestre, na qual o acesso à informação sobre a realidade empresarial é imprescindível. Nesse sentido solicito a sua colaboração no preenchimento/reenvio do questionário e asseguro a confidencialidade da informação. A sua participação é de extrema importância para o sucesso desta investigação.

A resposta ao questionário pode ser efectuada **online**, no link

<http://ribeiro.limequery.com/34513/lang-pt>

Para o esclarecimento de eventuais dúvidas, não hesite em contactar-me, através do seguinte e-mail: cribeiro299@gmail.com

Grato pela sua participação, envio votos de melhores cumprimentos

Braga, 20 de Maio de 2011

Celestino Ribeiro

Anexos - 2

INQUÉRITO DIRIGIDO A RESPONSÁVEIS DE RECURSOS HUMANOS

Exmos.(as). Senhores(as),

O presente inquérito enquadra-se no âmbito de uma investigação, subordinado ao tema: “O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional” desenvolvido em empresas de média e grande dimensão, do Município de Braga, a apresentar na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

As respostas a este questionário são **anónimas**. Todas as informações prestadas e respectivo tratamento dos dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao trabalho académico. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal nem da empresa, por isso solicito a sua colaboração sincera.

A sua participação é de extrema importância para o sucesso desta investigação, pelo que agradecemos que responda às seguintes questões: colocando um X na(s) quadrícula(s) correspondente(s) à sua resposta, ou responda por extenso sempre que isso lhe seja solicitado.

Secção – I: Dados do Inquirido e da Empresa**1 - Dados Relativos ao Inquirido:**

1.1 - Sexo: ☐ (1) Masculino ☐ (2) Feminino

1.2 - Idade: (1) 20-30 anos ☐ (2) 31-40 anos ☐ (3) 41-50 anos ☐ (4) + 50 anos ☐

1.3 - Nível de escolaridade: (1) 12º ano ☐ (2) Lic^a. ☐ (3) Pós-grad. ☐ (4) MBA/Mestrado ☐
(5) Doutoramento ☐
(6) Outro _____

1.4 - Anos no Cargo: (1) ≤ 05anos ☐ (2) 06 – 15anos ☐ (3) 16 – 25 anos ☐ (4) 26 – 35 anos ☐
(5) + 35anos ☐

1.5 - Anos na empresa: ☐ (1) ≤ 05anos ☐ (2) 06 – 15anos ☐ (3) 16 – 25 anos ☐
(4) 26 – 35 anos ☐ (5) + 35anos ☐

1.6 - Situação Profissional: ☐ (1) contrato a termo ☐ (2) efectivo
(3) Outros _____

1.7 – Indique, por favor, o cargo que ocupa. _____

2 - Dados Relativos à Empresa:

2.1 - Como caracteriza a sua organização?

- ☐ (1) Empresa privada
- ☐ (2) Empresa pública
- ☐ (3) Empresa de capitais mistos
- ☐ (4) Entidade sem fins lucrativos
- ☐ (5) Administração pública
- ☐ (6) Outra _____

2.2- A empresa é: ☐ (1) Média ☐ (2) Grande

2.3 - Qual o sector de actividade da sua empresa?

2.4 - Indique o número de colaboradores da sua empresa, segundo o nível de escolaridade.

- (1) Ensino Superior (Bacharelato, Lic^a, Mestrado ...) _____
- (2) 12º Ano _____
- (3) 9º Ano _____
- (4) 6º Ano _____
- (5) 4ª Classe _____
- (6) Básico incompleto (inferior à 4ª classe) _____

2.5 – A sua empresa tem um Departamento de Recursos Humanos?

☐ (1) Sim ☐ (2) Não

2.6 - Se não tem, quem, na sua empresa, é responsável por essa área? _____

Secção – II: Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos

1 - Quais as práticas de gestão de recursos humanos que se aplicam na sua organização?

1	Não se aplica.
2	Aplica-se, sem envolvimento do Departamento de Recursos Humanos.

3	Aplica-se, com grande envolvimento do Departamento de Recursos Humanos.
---	---

	1	2	3
1 - Recrutamento e Selecção			
2 - Avaliação do desempenho			
3 - Desenho dos postos de trabalho			
4 - Concepção e desenho de programas e conteúdos de acções de formação			
5 - Diagnóstico das necessidades de formação			
6 - Planeamento de acções formativas			
7 - Qualificação de funções			
8 - Avaliação do processo formativo			
9 - Trabalho em grupo			
10 - Orientação e formação dos recém-admitidos			
11 - Gestão das retribuições			
12 - Gestão dos custos com o pessoal			
13 - Prémios e incentivos de produtividade			
14 - Prémios de desempenho			
15 - Planos de redução de efectivos			
16 - Planos de carreira			
17 - Gestão pela qualidade total (TQM)			
18 - Gestão por objectivos (GPO)			
19 - Planeamento de efectivos			
20 - Prática de horários flexíveis			
21 - Flexibilidade funcional e polivalência			
22 - Segurança e higiene no trabalho			
23 - Procura da eficácia na comunicação descendente e ascendente			
24 – <i>Empowerment</i>			
25 - <i>Benchmarking</i> interno			
26 - Gestão participativa			
27 - Gestão de competências (quadros)			

2 – Indique, por favor, outras políticas e práticas que são utilizadas na sua empresa e que não foram acima identificadas: _____

Secção - III: Desempenho Organizacional

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

Em que medida, na sua empresa.....					
1. existe uma política de formação continua.	1	2	3	4	5
2. os empregados estão habilitados para substituir outros colegas, se necessário.	1	2	3	4	5
3. os empregados são treinados/formados para desempenhar múltiplas tarefas.	1	2	3	4	5
4. a formação é planeada de acordo com a estratégia/necessidades da empresa.	1	2	3	4	5
5. os programas de formação são desenvolvidos e monitorizados para todos os empregados.	1	2	3	4	5
6. os empregados procuram adquirir conhecimentos/competências para melhorar o seu desempenho.	1	2	3	4	5
7. os empregados participam regularmente nas decisões.	1	2	3	4	5
8. os empregados apresentam regularmente planos/propostas de melhoria de qualidade/eficiência ou novas ideias de produtos/serviços.	1	2	3	4	5
9. solicita a opinião dos empregados na tomada de decisão de assuntos que lhes digam respeito.	1	2	3	4	5
10. os empregados tem autonomia para tomar decisões.	1	2	3	4	5
11. se confere autonomia e responsabilidade aos empregados para propor melhorias.	1	2	3	4	5
12. a actividade dos empregados ultrapassa a descrição formal das respectivas funções/tarefas.	1	2	3	4	5
13. existe uma atitude tolerante perante erros ou tentativas de melhoria mal sucedidas.	1	2	3	4	5
14. as iniciativas ou ideias mal sucedidas são vistas negativamente.	1	2	3	4	5
15. é incentivado o trabalho em equipa.	1	2	3	4	5
16. são valorizadas atitudes de trabalho em equipa.	1	2	3	4	5
17. se cria coesão e espírito de grupo.	1	2	3	4	5
18. existe a prática de ajuda entre os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
19. existem equipas para resolver problemas.	1	2	3	4	5
20. são valorizadas atitudes de resolução de problemas.	1	2	3	4	5
21. existem sessões regulares de partilha de informação (obstáculos, dificuldades, erros, sucessos).	1	2	3	4	5
22. existem iniciativas específicas para dinamizar a comunicação (pequenos-almoços, seminários de apresentação de problemas, troca de papéis/funções,...).	1	2	3	4	5
23. as metas e os planos para a empresa ser competitiva são	1	2	3	4	5

comunicados regularmente a todos os empregados.					
24. as informações sobre produtividade/qualidade do desempenho estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados.	1	2	3	4	5
25. os colaboradores são informados sobre os critérios de atribuição dos incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis).	1	2	3	4	5
26. é fornecido feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho.	1	2	3	4	5
27. é privilegiada a estabilidade/segurança de emprego.	1	2	3	4	5
28. são valorizadas as condições de higiene e segurança.	1	2	3	4	5
29. os empregados tem sempre acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
30. é valorizado o desenvolvimento das carreiras no longo prazo.	1	2	3	4	5
31. se projectam as actividades para chegar com eficiência aos resultados.	1	2	3	4	5
32. se preocupam com o planeamento adequado das actividades.	1	2	3	4	5
33. o desempenho de longo prazo dos empregados é privilegiado face ao de curto prazo.	1	2	3	4	5
34. é conferido o cumprimento das metas fixadas.	1	2	3	4	5
35. os empregados são motivados para os resultados.	1	2	3	4	5
36. existe uma total entrega por parte dos empregados ao trabalho de alma e coração.	1	2	3	4	5
37. os empregados se disponibilizam para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário.	1	2	3	4	5
38. existe um plano de acolhimento para trabalhadores recém-chegados ou transferidos de outras funções/departamentos.	1	2	3	4	5
39. existe prática de separações do tipo “nós”/“eles”.	1	2	3	4	5
40. são proporcionados incentivos aos empregados (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) como forma de reconhecer e recompensar o bom desempenho.	1	2	3	4	5
41. os empregados procuram ter um desempenho acima da média.	1	2	3	4	5
42. existe uma distribuição justa dos benefícios.	1	2	3	4	5
43. a remuneração variável (de mérito/desempenho) tem um peso forte na remuneração total.	1	2	3	4	5
44. os empregados dão o seu máximo na actividade que desempenham	1	2	3	4	5
45. as perspectivas de promoção dos empregados são satisfeitos.	1	2	3	4	5
46. os empregados manifestam a sua satisfação com a função que desempenham.	1	2	3	4	5
47. os empregados estão satisfeitos com a forma como o horário	1	2	3	4	5

de trabalho é aplicado.					
48. os empregados estão satisfeitos com o sistema de recompensas pelos esforços individuais e do grupo	1	2	3	4	5
49. os empregados estão satisfeitos com a remuneração e outros benefícios adicionais (ex.: assistência médica e odontológica, complementação de auxílio...)	1	2	3	4	5
50. existe prática de horário de trabalho flexível de modo a possibilitar aos empregados uma maior conciliação do trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.	1	2	3	4	5
51. os empregados estão dispostos a aceitar mais responsabilidades, se solicitado.	1	2	3	4	5

2 – Por favor indique outras actividades que são utilizadas na sua empresa e que não foram acima identificadas. _____

3 – Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada na sua empresa.

1	2	3	4	5
Muito baixo	Baixo	Nem baixo nem alto	Alto	Muito alto

1. Objectivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir).	1	2	3	4	5
2. Ênfase na realização da tarefa (preocupação com o atingir dos resultados).	1	2	3	4	5
3. Padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem).	1	2	3	4	5
4. Compreensão mútua (entendimento das pessoas).	1	2	3	4	5
5. Eficiência (fazer o mais possível com os menores recursos).	1	2	3	4	5
6. Flexibilidade (adaptação às circunstâncias).	1	2	3	4	5
7. Eficácia (grau de realização dos objectivos).	1	2	3	4	5
8. Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes).	1	2	3	4	5
9. Apoio aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho).	1	2	3	4	5
10. Apoio na resolução dos problemas de trabalho (entreaajuda).	1	2	3	4	5

4 – Por favor indique outras práticas que são utilizadas na sua empresa e que não foram acima identificadas. _____

Agradeço-lhe sinceramente o tempo por si dispensado no preenchimento deste questionário.

Muito obrigado!

Celestino Ribeiro